Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Johdon laskentatoimi osana pienyrityksen taloushallintoa

Heli Hara

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
25.11.2016

Tiivistelmä

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tekijä Heli Hara	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johdon laskentatoimi osana pienyrityksen taloushallintoa	**Sivu- ja liitesivumäärä** 44+1

Opinnäytetyössä tarkastellaan johdon laskentatoimea osana taloushallintoa. Työ sisältää tarvekartoituksen, jonka tavoitteena on selvittää aloittavalle yritykselle, ovatko pienyritykset valmiita hankkimaan ulkopuoliselta toimijalta johdon laskentatoimen palveluita.

Tarkastelun kohteena on mikro- ja pienyritykset joissa työntekijöitä on alle 20 henkeä. Työssä tarkastellaan yleisellä tasolla talousohjausta osana yritysjohtamista sekä laskentatoimen ongelmia. Lisäksi käsitellään aiemmin tehtyjen tutkimusten ja kyselyjen valossa taloushallinnon tilaa pienyrityksissä.

Teoriaosuudessa käsitellään myös tavoite- ja tarkkailulaskelmista budjetteja ja niiden mielekkyyttä pienyrityksissä. Lisäksi käsitellään varastojen optimaalisia tilausmääriä. Edelleen pienyrityksen lähtökohdista teoriaosuudessa käsitellään myös kustannuslaskentaa ja hinnoittelua. Toimenpiteitä on avattu laskentataulukkoesimerkein. Opinnäytetyön toimialat on rajattu maahantuontiin, palveluihin ja valmistukseen.

Vaikka pienyrittäjien omistajat toimivatkin usein myös operatiivisessa toiminnassa ja hallinnon tehtävät pyritään pitämään mahdollisimman yksinkertaisena, ei suunnittelun ja kustannuslaskennan tärkeyttä sovi unohtaa. Teoriaosuuden tavoitteena onkin soveltaa liiketalouden oppikirjojen esimerkkejä myös niiden pienyrittäjien käyttöön, joilla ei kokoaikaista taloudenhallinnan henkilökuntaa ole.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin haastattelututkimus, jonka tavoitteena oli selvittää yritysten halukkuutta ostaa johdon laskentatoimen palveluita ulkopuoliselta toimijalta. Tutkimuksessa selvitettiin pienyrityksissä käytössä olevia johdon laskentatoimen menetelmiä, sekä miten haastateltavat kokevat menetelmien vaikuttavan yrityksen arvoon ja tulokseen.

Tutkimuksen tuloksista selviää, kuinka kokeneet pienyrittäjät johtavat intuitiolla ja kokemuksella ja suhtautuminen etenkin budjetointiin on negatiivinen. Johdon laskentatoimi suoritetaan mahdollisimman vähän resursseja kuluttavasti. Ulkoistamiseen suhtaudutaan skeptisesti.

Opinnäytetyö tehdään vuoden 2017 aloittavan yrityksen tarvekartoituksena. Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2016.

Asiasanat
Johdon laskentatoimi, budjetointi, kustannuslaskenta, hinnoittelu, konsultointi

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja rakenne 2
1.2 Työn tarve ja tutkittava toimiala 4
2 Johdon laskentatoimi osana taloushallintoa 5
2.1 Johdon laskentatoimi 5
2.1.1 Talousohjaus osana yritysjohtamista 6
2.1.2 Johdon laskentatoimen ongelmat 7
2.2 Taloushallinnon tila pienyrityksissä 8
3 Johdon laskentatoimen perustoimenpiteet ja niiden mielekkyys pienyrityksessä 10
3.1 Tavoite- ja tarkkailulaskelmat: Budjetointi 10
3.1.1 Budjettijärjestelmät 11
3.1.2 Budjetoimattomuus ja toimintoperusteinen budjetointi 12
3.1.3 Toimintoperusteinen budjetointi - työaikaresurssit 13
3.1.4 Rahoitusbudjetti - kassabudjetti 15
3.2 Tavoite- ja tarkkailulaskelmat: Varaston hallinta 16
3.3 Kustannuslaskenta ja hinnoittelu 19
3.3.1 Katetuottolaskenta 20
3.3.2 Jakolaskenta ja ekvivalenssilaskenta 23
3.3.3 Lisäyslaskenta ja sen yhdistäminen jakolaskentaan 24
3.3.4 Toimintolaskenta 26
4 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten esittely 31
4.1 Tutkimusmenetelmien valinta 31
4.2 Tutkimuksen toteuttaminen 32
4.3 Tutkimuksen tulokset 34
4.3.1 Tavoite- ja tarkkailulaskelmat 35
4.3.2 Kustannuslaskenta- ja hinnoittelu 36
4.3.3 Johdon laskentatoimien vaikuttavuus ja hankinta ulkopuoliselta toimijalta 37
5 Johtopäätökset ja pohdinta 38
5.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset 39
5.2 Opinnäytetyöprosessin hallinta ja oma oppiminen 40
Lähteet 42
Liitteet 45
Liite 1. Haastattelupohja 45

1 Johdanto

Laskentatoimi on prosessi ja järjestelmä, joka kerää, mittaa ja tallentaa informaatioita päätöksenteon tueksi. Sen ydin on kirjanpito, jossa kaikki taloudelliset tapahtumat ovat luokiteltuna ja tallennettuna. Jotta informaatioita voidaan hyödyntää, on perustekniikat hallittava. Kuitenkin laskentatoimi on myös joukko kiehtovia mahdollisuuksia tutkia yrityksen toiminnallisia kokonaisuuksia ja havaita merkittäviäkin yksityiskohtia. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 12–13)

Laskentatoimen voi jakaa kahteen osa-alueeseen. Ulkoiseen, jota tarkastellaan ulkopuolisten sidosryhmien toimesta, sekä sisäiseen, joka palvelee yritysjohdon tarpeita. Sisäisestä laskentatoimesta käytetään myös nimitystä johdon laskentatoimi. Sen käyttö liittyy toiminnan suunniteluun ja päätöksenteon tukemiseen. (Ikäheimo ym. 2007, 13–14)

Laitala (24.10.2016) kirjoitti Kauppalahden blogissaan tutkimuksesta, jossa on todettu 80 % luottotappioista tulevan pitkäaikaisilta asiakkailta, eli niiltä, joihin on eniten luottanut. Tämän lisäksi satoja pieniä ja keskisuuria (Pk-yrityksiä) konsultoinut Sekki (17.2.2016) kirjoittaa saman lehden blogissa siitä, kuinka harvat Pk-yritykset seuraavat sähköisestä taloushallinnosta huolimatta asiakas- tai tuotekohtaisia katteitaan. Yrityksiä johdetaan toimitusjohtajan intuition ja ”tuntosarvien” varassa ja absoluuttinen mittaristo kannattavuudesta uupuu. Johonkin tuotteeseen voi olla yrittäjällä tunneside tai asiakas on määritelty avainasiakkaaksi väärin perustein. (Sekki 17.2.2016)

Sekin ajatus tuntosarvilla johtamisesta on yksi tämän työn teemoista. Johdon laskentatoimi koetaan helposti pienyrityksissä hankalaksi ja aikaa vieväksi. Kuitenkin jo pienillä toimilla voi laskentatoimesta tehdä kiehtovaa, kuten ensimmäisessä kappaleessa todettiin. Tässä työssä esitetäänkin menetelmiä johdon laskentatoimen suunnitteluun ja taloudenhallintaan pienyritysten näkökulmasta, etenkin kannattavuuslaskennan tehostamiseen. Lisäksi työssä kartoitetaan kvalitatiivisin menetelmin johdon laskentatoimen nykytilaa ja tarvetta kyseisille palveluille pienyrityksissä.

Tilastokeskus määrittelee pienen yrityksen yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 henkeä ja jonka sekä vuosiliikevaihto, että taseen loppusumma on enintään kymmenen miljoonaa euroa. Yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista ei myöskään 25 % tai enemmän voi olla sellaisen yrityksen omistuksessa, johon ei voida soveltaa pienen yrityksen määritelmää. Mikroyritykseksi yritystä voi sanoa, mikäli sillä on alle 10 työntekijää ja sen vuosiliikevaihto sekä tase ovat alle 10 miljoonaa euroa. Suomessa vuonna

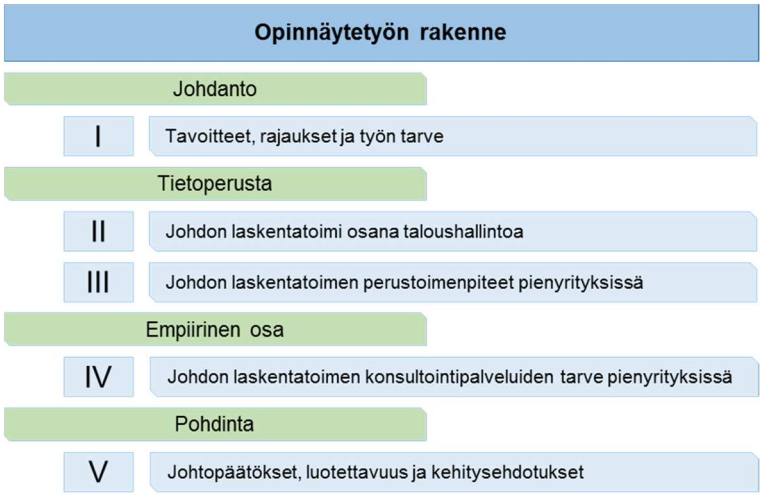
2014 toimineista yrityksistä 89,4 % työllistivät alle viisi henkeä. (Tilastokeskus 2015a, 12; 2015b)

Yritysten toimintaympäristöt muuttuivat USA:n rahoituskriisin myötä 2008 ja epävarmuus on jatkunut viime vuosina EU:n rahoituskriisin myötä. Tämä osaltaan on vaikuttanut yritysten halukkuuteen lisätä lakisääteisten tehtävien oheen johdon laskentatoimen järjestelmiä. (Tenhunen 24.1.2013)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja rakenne

Työn tavoitteena on selvittää aloittavalle johdon laskentatoimeen erikoistuvalle yritykselle, onko pienyrityksissä tarve tällaisille palveluille. Tietoperustassa käydään läpi johdon laskentatoimeen kuuluvia menetelmiä ja näiden pohjalta on laadittu empiirinen osuus, jossa palvelutarpeen lisäksi selvitetään yrityksissä jo käytössä olevia menetelmiä ja kokemuksia niiden hyödyllisyydestä. Tässä luvussa on kuvailtu tarkemmin opinnäytetyön rakennetta, rajauksia sekä menetelmiä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön rakenne (Kuvio 1.) koostuu johdannon lisäksi tietoperustasta (teoria), empiirisestä osasta ja pohdinnasta. Tietoperusta on jaettu kahteen päälukuun.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään johdon laskentatoimea osana taloushallintoa, sekä käsitellään yleisimpiä toimenpiteitä, joiden avulla pienyritys voi laskentatoimeaan kehittää. Teorian ensimmäisessä osiossa (Luku 2) luodaan tietoperusta käsittelemällä yleisellä tasolla johdon laskentatoimea osana taloushallintoa sekä tarkastellaan aiempia raportteja ja tutkimuksia koskien taloushallinnan tilaa pienyrityksissä. Tietoperustan ja tarkastelun perusteella on toiseen osioon (Luku 3) poimittu yleisimpiä johdon laskentatoi-

men toimenpiteitä, joista voi olla hyötyä pienyrityksen taloudenhallintaan. Toimenpiteet on esitetty lukujen luettavuuden vuoksi mikroyritysten kannalta, joissa on alle kymmenen työntekijää ja yrityksen johto on osa operatiivista toimintaa. Toimenpiteet ovat kuitenkin sovellettavissa myös pienyrityksille, joissa on yli kymmenen työntekijää. Työssä mikroyrityksetkin lasketaan pienyrityksiksi ja siten käytössä on jälkimmäinen termi. Toimenpiteiden yhteydessä on avattu työssä käytettyjä termejä, lukuun ottamatta matemaattisia operaatioita ja liiketoiminnan yleisimpiä käsitteitä.

Luvun kolme teoria keskittyy pienyrityksen taloudenhallinnan suunnitteluun. Teoria on rajattu kahteen laskennan päätyyppiin: Tavoite- ja tarkkailulaskelmiin sekä kustannuslaskentaan ja hinnoitteluun. Edelleen tavoite- ja tarkkailulaskelmat on rajattu budjetointiin ja sen mielekkyyteen pienyrityksessä sekä varaston hallintaan. Laskennan päätyyppejä avataan luvussa 2.1.

Opinnäytetyön toimialat on rajattu maahantuontiin, palveluihin ja valmistukseen. Luvussa kolme teoriaa on avattu laskentataulukoin. Taulukoiden ja teorian yhteydessä on kerrottu, mille toimialoille mikin menetelmä sopii. Taulukot ovat osa kustannuslaskentaa, joten ne eivät ota kantaa yritysten voitontavoittelun menetelmiin. Taulukoiden teknisiä laskentamenetelmiä ei ole tässä työssä avattu, joskin on ilmeistä, että hyvin laadittuna ne nopeuttavat laskentatoimen työtä ja parantavat tulosten tarkkuutta.

Taloudenhallinta pienyrityksissä, sekä yleisimmät johdon laskentatoimen toimenpiteet toimivat pohjana empiiriselle osalle. Empiirinen osa koostuu laadullisesta tutkimuksesta, jossa on selvitetty haastatteluin pienyritysten johdon laskentatoimen nykytilaa sekä käytössä olevia johdon laskentatoimen menetelmiä. Tutkimus on tarvekartoitus aloittavalle yritykselle, jonka päätoimiala on johdon laskentatoimen konsultointi. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on selvittää, onko tällaisille palveluille ylipäätään tarve ja millaisia tarpeet ovat. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan käytössä olevia taloudenhallinnan menetelmiä ja työkaluja, sekä miten yritykset kokevat näiden menetelmien vaikuttavan yrityksen arvoon ja kannattavuuteen. Tulosten esittämisen järjestys seuraa asetetun tutkimusongelman järjestystä ja teoriaosuuden otsikointia.

Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu pääkaupunkiseudulla toimiviin itsenäisiin yrityksiin, joissa työskentelee 2-20 henkilöä ja joilla ei ole erillistä talousjohtajaa tai controlleria.

1.2 Työn tarve ja tutkittava toimiala

Työ tehdään tarvekartoituksena vuoden 2017 alusta toimintansa aloittavalle johdon laskentatoimeen erikoistuneelle yritykselle. Yritys tarjoaa sekä perinteisiä sihteeri- ja controller -palveluita, että konsultointipalveluita johdon laskentatoimen erityiskysymyksiin. Toiminta on asiakaslähtöistä ja jokainen toimeksiantosopimus räätälöidään asiakkaan omista lähtökohdista. Johdon laskentatoimen tehtävät voivat olla luonteeltaan tuntilaskutukseen perustuvaa kiire- tai kausiapua tai erilaisia projektimuotoisia palveluita, joissa luodaan asiakkaan käyttöön raportointi- tai suunnittelumalleja sisäisen laskentatoimen tueksi. Yrityksen tavoitteena on lähivuosina lisätä projektimuotoista toimintaa ja vähentää sihteeripalveluita.

Perustettavan yrityksen kannalta on kiinnostavaa, millaisia tarpeita Pk-yrityksillä on liittyen johdon laskentatoimeen ja ovatko yritykset tietoisia sen vaikutuksista tulokseen ja yrityksen arvoon. Konsultointipalvelut ovat monelle yritykselle lisäarvopalveluita ja niihin kohdistuva investointi tulisi asiakasyrityksen saada tuoton kanssa takaisin. Päätavoitteena on kuitenkin selvittää, onko tällaisille palveluille ylipäätään tarve.

Tämän opinnäytetyön tekijä on perustettavan osakeyhtiömuotoisen yrityksen toinen perustajista ja sen pääomistaja.

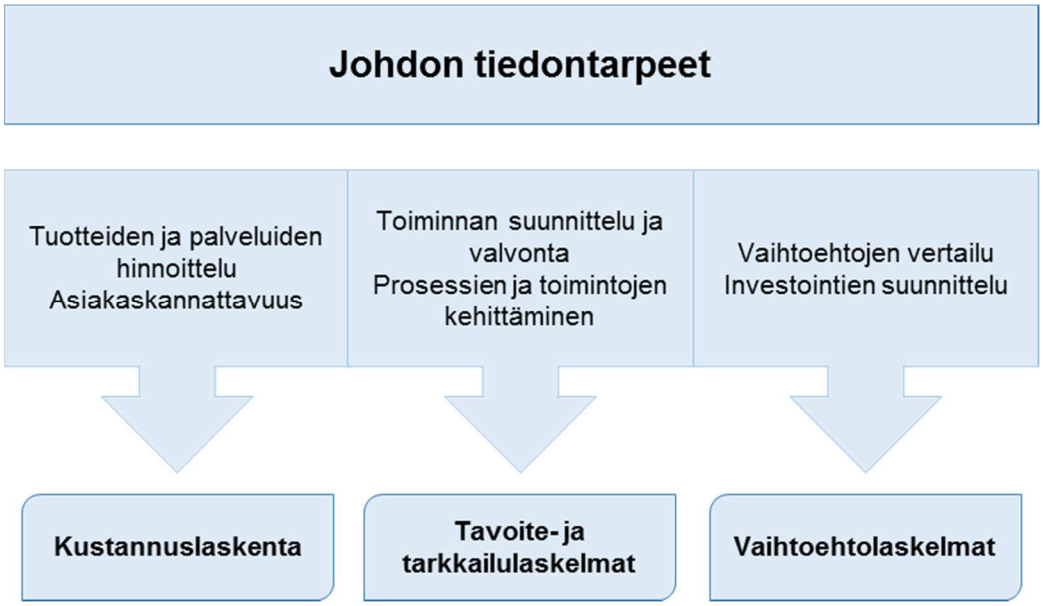
2 Johdon laskentatoimi osana taloushallintoa

Yrityksen laskentatoimen voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatioita ensisijaisesti ulkopuolisille sidosryhmille, kuten verottajalle, velkojille, tavarantoimittajille ja asiakkaille. Sisäinen, eli johdon laskentatoimi informoi yrityksen johtoa ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Ulkoista laskentatointa ohjaavat lait ja säädökset, vastaavasti sisäinen laskentatoimi on vapaamuotoisempi, yrityksen omaan käyttöön suunniteltu raportointijärjestelmä. (Laitinen 2011, 81; Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2013, 10)

Ulkoisella ja sisäisellä laskentatoimella ovat myös erilaiset näkökulmat yrityksen laskentatoimeen ja ne hyödyntävät informaatioita eri tavoin. Siinä missä ulkoinen laskenta on suuntautunut menneisyyteen (ex post) ja koskee yritystä kokonaisena juridisena yksikkönä, huomioi sisäinen laskenta myös tulevaisuuden (ex ante) ja yrityksen laskentakohteet voi pilkkoa osiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 35)

2.1 Johdon laskentatoimi

Jormakka ym (2013,11) on jakanut johdon tiedontarpeet kolmeen päälaskentatyyppiin. Kuviossa 2. on kuvattu nämä tarpeet ja mitkä laskentatyypit vastaavat kyseisiin tarpeisiin.



Kuvio 2. Johdon tiedontarpeet (Jormakka ym. 2013, 13)

Kustannuslaskelmissa selvitetään, mitä tuotteen valmistus tai palvelun suorittaminen maksaa. Laskelmia voi tehdä kustannuspaikan tai -lajin mukaan, toimintokohtaisesti tai laskelmia voi tarkastella tuote- ja palvelukohtaisesti. Myös asiakaskohtaiset kannatta-

vuusanalyysit ovat yleistyneet. Onnistunut analyysi vaatii asiakkaalta saatavien tuottojen selvittämistä. Yrityksen täytyy myös päättää, miten yrityksen yhteiskustannuksia asiakkaalle kohdistetaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 37–38)

Tavoitelaskelmien päätyyppi on budjetti. Budjettityyppejä on useita ja niitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.1. Tavoitelaskelmat on laadittu ennen kaikkea avustamaan yritysjohtoa toiminnan suunnittelussa. Tarkkailulaskelmilla suoritetaan toteumatarkkailua jälkikäteen. Laskelmat voivat olla niin tulosbudjetin toteuman tutkimista tai yksittäisen tuotteen kustannuslaskennan pätevyyttä. Laskelmien avulla analysoidaan tapahtunutta kehitystä ja pyritään korjaamaan mahdollinen negatiivinen kehitys kohti tavoitetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 37)

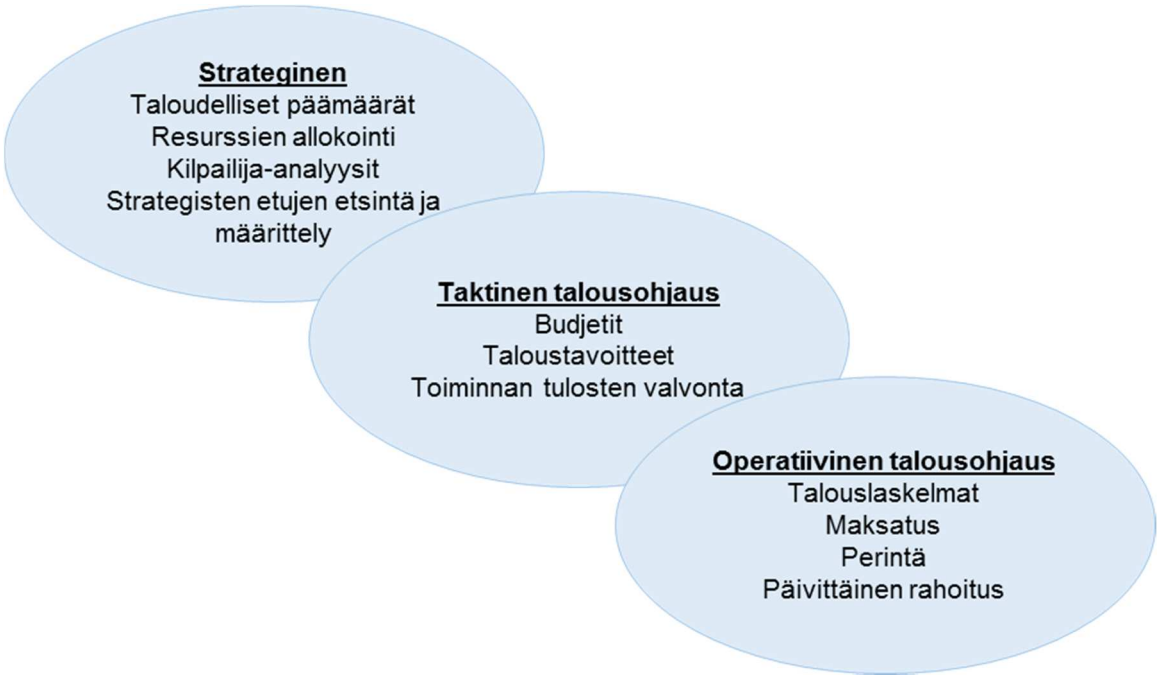
Vaihtoehtolaskelmat sisältävät lyhyen ja pitkän aikavälin kannattavuuden, taloudellisuuden ja tuottavuuden suunnittelua avustavat laskelmat. Neilimo & Uusi-Rauvan (2014, 36) mukaan investoinnit ovat yksi esimerkki pitkän aikavälin laskelmista ja lyhyen aikavälin laskelmista esimerkkinä on mainittu tuotantosuunnitteluun liittyvä vaihtoehtoisten tuotantotapojen kustannuslaskelma.

2.1.1 Talousohjaus osana yritysjohtamista

Yrityksen talouden johtamista, kuten johtamista yleensäkin, voi tarkastella suunnittelun, toteuttamisen ja valvonnan näkökulmista. Suunnittelua tehdään mm. budjetoinnin avulla, toteuttaminen on suunnitelmien viemistä käytäntöön ja valvontatehtävään kuuluu edellä mainittujen seuranta ja mahdollisten erojen analysointi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 10–11)

Johtamista voi tarkastella myös hierarkkisesti strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strateginen johtaminen on yritysjohdon tapa määrittää ja vahvistaa yrityksen kilpailuetua. Se koskee koko yritystä ja usein strategia on pitkän aikavälin kehitysajatus, jonka avulla yritys pyrkii toteuttamaan toiminta-ajatustaan ja saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Taktinen johtaminen perustuu luotuihin budjetteihin ja se tapahtuu strategiassa määritellyissä rajoissa vuositasolla. Operatiivinen johtaminen on päivittäistä ja sen avulla pyritään saavuttamaan vuositason tavoitteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 11)

Neilimo & Uusi-Rauvan (2014, 11) mukaan myös talousjohtamista voidaan tarkastella edellä mainituilla tasoilla. Kuviossa 3. on kuvattu talousohjauksen tasot ja niiden tehtävät.



Kuvio 3. Talousjohtamisen tasot (mukaillen Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 11)

2.1.2 Johdon laskentatoimen ongelmat

Johdon laskentatoimi voi koostua erilaisista toimintatavoista, joten on hyvä tunnistaa raporteista kulloinkin käytetyt metodit ja taustalla olevat tunnusluvut. Metodit voivat vaihdella yrityksen koosta ja toimialasta riippuen, tunnusluvut taas vaihtelevat mm. poistojen aikajännevaihteluista johtuen. Näitä metodien, tunnuslukujen ja mitattavien muuttujien valintoja kutsutaan laskentatoimen ongelmiksi. Neilimo & Uusi-Rauva (2014, 41–43) sekä Tenhunen (24.1.2013) käsittelevät laskentatoimen ongelmia seuraavasti:

1. Laajuusongelma esittää kysymyksen, mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmiin sisällytetään. Laskelmiin voidaan esimerkiksi ottaa mukaan kaikki kustannukset tai vain välittömät kustannukset. Etenkin johdon laskentatoimessa, jossa toimintaa ei ohjaa kirjanpitolainsäädäntö, ratkaisut vaihtelevat yrityskohtaisesti.

2. Arvostusongelmassa esiin nousee kysymys käytetyistä yksikköhinnoista ja -kustannuksista. Ulkoisessa laskennassa raporteissa käytetään hankintahintaista arvostusta, mutta johdon laskentatoimessa vaihtoehtoina ovat myös päivähintainen ja jälleenhankintahintainen arvostus.

3. Jakamisongelma sisältää kaksi osaongelmaa
    a. Jaksotusongelmassa haetaan vastausta tuottojen ja kustannusten jaksottamisesta eri laskentakausille. Kirjanpito- ja verolainsäädännön mukaiset poistoajat esim. teknologialle voivat olla sen nopean vanhentumisen vuoksi liian pitkät.
    b. Kohdistamisongelmassa etsitään ratkaisua esim. monialayritysten kustannusten jakamiseen. Yrityksellä voi olla mm. hotelli- ja ravintolatoimintaa ja näiden yhteisen johdon kustannukset on kohdistettava edellä mainituille toiminnoille sovitusti.

4. Mittaamisongelma liittyy tuottojen ja kustannusten tarkkuuden määrittelyyn. Valmistusprosessissa tämä voi tulla esille kun pohditaan kuinka paljon työaikaa ja raaka-aineita on käytetty jonkin komponentin valmistamiseen.

Edellä mainitut laskentatoimen ongelmat on yritysten ratkaistava kustannuslaskentaa ja hinnoittelua suunnitellessa. Luvun 3.3. laskentaesimerkeissä on avattu joitakin ongelmia kyseisten esimerkkiyritysten kannalta.

2.2 Taloushallinnon tila pienyrityksissä

Tilastokeskuksen (2015a, 2) mukaan suurin osa Suomessa 2014 toimineista yrityksistä on pieniä. Alle viiden henkilötyövuoden yritykset työllistävät lähes yhtä paljon kuin yli tuhat henkilötyövuotta työllistäneet. Prosenttilukujen valossa alle viiden hengen yrityksiä oli vuonna 2014 Tilastokeskuksen (2015b) mukaan 89,4 %.

Pienyritysten sisäisestä laskennasta joukkona on hyvin vähän tutkimus- ja tilastotietoa. Joitakin aihetta koskevia opinnäytetöitä on tehty ja ammattikorkeakoulujen yhteisessä opinnäytetyösivusto Theseuksessa julkaistu, mutta monien töiden ongelma on tutkimuksen luotettavuus otantajoukon ollessa pieni. Theseuksessa ei kaikkia tehtyjä opinnäytetöitä ole julkaistu mm. toimeksiantajan kieltäytymisen vuoksi ja siten on epäselvää, onko etsittävästä aiheesta olemassa töitä ammattikorkeakoulujen sisäisillä julkaisualustoilla.

Mustonen on opinnäytetyössään tutkinut taloushallintapalveluiden tuomaa lisäarvoa pienyrityksissä. Hänen tutkimuskohteensa oli Vantaalaisen tilitoimiston asiakaskunta. Tutkimuskohteiksi olivat valikoituneet ne tilitoimistolta palveluksia kuukausittain ostaneet yritykset, jotka työllistivät tutkimuksen tekohetkellä 1-4 henkilöä ja joiden liikevaihto ei ylittänyt 200 000 € vuodessa. Suurin osa tutkimuksen kohteista oli osakeyhtiöitä tai yksityisiä elinkeinon harjoittajia. Kysely lähetettiin 32 yritykselle, joista 28 vastasi. Kyselyn koko ja vastausprosentti (87,50 %) oli tekijän mielestä luotettava ja siten se sopii kuvaamaan myös tässä työssä yleisemmin pienten yritysten taloushallinnon tilaa. (Mustonen 2011, 3, 21)

Tutkimuksen vastaajista 30 % vastasivat käyttävänsä liiketoimintansa apuna budjetointia, kymmenen prosenttia oli budjetointia kokeillut, mutteivat käytä sitä. Noin 20 % vastaajista oli harkinnut ja n. 40 % vastaajista ei ole edes harkinnut budjetointia (Mustonen 2011, 29)

Kysyttäessä, haluaisivatko vastaajat apua budjetointiin ja sen laatimiseen olivat vastausprosentit Mustosen (2011, 28) tutkimuksessa seuraavat: Kyllä, pitkin tilikautta 29 %, En osaa sanoa 39 %, En 32 %. Mustosen (2011, 30) kysymyksessä ”Uskotteko, että reaaliai-

kainen tieto yrityksenne taloushallinnon tilasta auttaisi Teitä yritystoiminnassanne ja sen kehittämisessä?” kokivat 50 % vastaajista saavan apua tiedosta. 29 % eivät osanneet vastata kysymykseen.

Suomen Yrittäjien syksyn 2016 yritysbarometrissa Pk-yritykset ovat kokeneet rahoitusmarkkinoiden sääntelyn lisääntymisen tuovan tarpeen kehittää rahoitus- ja talousosaamistaan. Rahoitusolosuhteet ovat kiristyneet selvästi ja sillä on suora vaikutus erilaisten hankkeiden toteuttamiseen, vaikkakin investointeja lisääviä yrityksiä on ensi kerran enemmän kuin niitä vähentäviä sitten kevään 2011. Nuoret ja kasvuhakuiset yritykset näkevät kehittämisen pahimmaksi esteeksi rahoituksen hankkimisen vaikeuden muita yrityksiä enemmän. Tarkastellessa yritysbarometrin kehittämisen esteitä kaikkien vastaajien kesken, nousee sieltä taloudenhallinnan kannalta esiin yleinen suhdanne-/taloustilanne sekä kustannustaso. Kustannusten osatekijöistä suurimmat ongelmat koetaan olevan työn sivukulut ja verotus. Suurin osa (70 %) yrityksistä aikookin säilyttää nykyisen henkilöstömääränsä. Suhdanneodotukset ovat kuitenkin parantuneet puolen vuoden takaisesta ja korkeimmat odotukset ovat pääkaupunkiseudulla. Barometriin osallistuneista yrityksistä 80 % työllisti alle kymmenen henkilöä ja 59 %:lla päätoimiala oli palvelut. (Malinen & Seppänen 2016, 6, 10, 17, 30, 32, 38; Suomen Yrittäjät 2016a, 18–19)

Tässä luvussa esitettyjen tarpeiden valossa on seuraavaan lukuun koottu pienyrittäjien kannalta oleellisimmat johdon laskentatoimen toimenpiteet, joista pienyrityksille on hyötyä ja joille heillä on kysyntää. Laskelmien jaotteluna toimivat kuvion 1. mukainen johdon tiedontarpeet. Kuitenkin talousjohtamisen tasot (Kuvio 2) on hierarkiajaottelussa huomioitu myös. Näiden kahden kuvion pohjalta on lukuun kolme poimittu taloushallinnon teoriaa, sekä esitetty joitakin ratkaisumalleja. Teoria ja mallit keskittyvät johdon laskentatoimen rahankäytön suunnitteluun lyhyellä aikavälillä, sekä kustannuslaskennan ja hinnoittelun vaihtoehtoihin. Valitut mallit ovat sellaisia, jotka tuottavat syventävää informaatioita käsiteltävään asiaan, eikä niitä avata teknisellä tasolla.

3 Johdon laskentatoimen perustoimenpiteet ja niiden mielekkyys pienyrityksessä

Pienyrittäjän on hyvä tunnistaa joitakin talouden peruskäsiteitä ja tunnuslukuja tehostaakseen toimintaansa ja ymmärtääkseen toimiensa vaikutukset yrityksen talouteen. Hyvään strategiseen johtamiseen tarvitaan myös tietoa mm. asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnan osaamisesta ja erilaisten prosessien tehokkuudesta. Näiden ei-taloudellisten seikkojen mittaamiseen on kehitetty erilaisia mittareita, mm. Balanced Score Card (BSC), johon yrittäjän olisi hyvä tutustua. Mittaristo on hyödyllinen mm. toimintolaskentaa käyttäville yrityksille (Luku 3.3.4). Tässä työssä on kuitenkin keskitytty suunnitteluvaiheen operatiivisiin perustoimenpiteisiin, joita yritysjohto voi tehdä tuloksensa parantamiseksi. Toimenpiteet ovat osa sisäistä laskentaa ja siten ne eivät ole lakisääteistä toimintaa. Kuitenkin jo pienenkin yrityksen kannattaa poimia toimintansa kannalta oleelliset operaatiot varmistaakseen kannattavan liiketoiminnan.

3.1 Tavoite- ja tarkkailulaskelmat: Budjetointi

Budjetoinnissa paneudutaan etukäteissuunnitteluun. Mikäli yritys keskittyy budjetoinnin sijaan vain kirjanpidon raporttien tarkasteluun, voi taloudellisesti epäsuotuisien aikojen vaikutukset tulla yllätyksenä. Budjetti ja sen säännöllinen tarkastelu antaa mahdollisuuden korjata mm. hinnoittelua myös kesken tilikauden tai karsia kuluja sieltä mistä mahdollista ja siten ennalta ehkäistä ikäviä yllätyksiä liiketuloksessa. Yrityksen toiminnasta riippuu, millaisia budjetteja kannattaa laatia ja seurata tarkemmin. Liiketoiminnan ollessa sesonki- tai projektiluonteista ja tulovirran siten epätasaista, on kassabudjetti hyvä keino varmistaa rahoituksen riittävyys myös hiljaisen kauden aikana. Vastaavasti yrityksen, jossa liiketoiminta on jaettu eri yksiköihin (esim. myynti ja huolto), on hyvä seurata näitä toimintoja omilla budjeteillaan. (Lindfors & Syvänperä 2010, 9–11)

Vastakkaisen näkemyksen budjetointiin esittää Åkerberg (2006, 45), joka kirjassaan Budjetoinnin mielettömyys toteaa, kuinka ”20-vuotisen urani aikana budjetoinnin yhteydessä ei ole kertaakaan tullut varoitusta tulevista ongelmista”. Hänen mukaansa, mikäli katteet ovat kunnossa, on merkittävin muuttuva asia markkinatilanteen muutos. Ja tätä ei budjetointiprosessi pysty välttämättä ennustamaan. (Åkerberg 2006, 45)

Budjetointimenetelmiä on kolme. **Ylhäältä alas** menetelmän etuna on sen nopeus ja prosessin hallittavuus. Budjetin laatii usein yritysjohto. Haasteena on sitouttaa henkilökunta budjettiin, johon se ei ole voinut itse vaikuttaa. **Alhaalta ylös** menetelmässä budjetin laatii koko yritys yhteisvoimin. Johto asettaa strategiset linjaukset ja budjetit laaditaan operatii-

visella tasolla. Haasteena tässä menetelmässä on prosessin hitaus ja mahdollinen epäloogisuus. **Yhteistyömenetelmä** on edellisten risteymä. Tässä mallissa keskijohto tekee budjetointia yhdessä ylimmän johdon kanssa ja menetelmä on keveähkö, mikäli kommunikointi on sujuvaa ja sitoutuminen yhtäläistä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97)

Åkerberg (2006) näkee teoksessaan Budjetoinnin mielettömyys budjetoinnin olevan monissa yrityksissä vuosittainen, lähinnä numeerinen prosessi. Hän käsittelee teemaa suuryritysten kannalta ja haluaa ravistella organisaatioita toteamalla ”Otetaan pois käytöstä hengetön ja toimimaton prosessi, ja organisaatio havahtuu pakostakin pohtimaan ja suunnittelemaan yrityksen toimintaa uudesta näkökulmasta” (Åkerberg 2006, 31). Teoksessaan hän myös esittää vaihtoehtoisen tavan hoitaa talouden suunnittelua. Näihin tapoihin hän listaa mm. kyvyn reagoida nopeasti, täyden vastuun ottamisen itsestä sekä omien prosessien tuntemuksen. Hän korostaa myös asiakastuntemusta ja yritysjohdon intuitioita päätöksissä, joita ei voi purkaa yksitäisiksi argumenteiksi. (Åkerberg 2006, 159–247)

Ehkä Åkerberg ravistelee ajatuksillaan suuryrityksiä ja julkishallintoa, mutta hänen näkemyksensä vaihtoehtoisiin tapoihin ovat arkipäivää pienyrittäjälle. Yritysjohto toimii useimmissa pienyrityksissä myös operatiivisessa toiminnassa, joko vastaten siitä kokonaan itse tai yhdessä muutaman työntekijän kanssa ja yllä mainitut tavat ovat menestyksen kannalta itsestäänselvyyksiä.

Budjetointi ei kuitenkaan ole vain lukuja Excelissä. Budjetin lähtökohta on toimia työkaluna yrityksen toiminnan suunniteluun ja mitattavien tavoitteiden asettamiseen.
Vaikka yritys ei laatisikaan monia eri budjetteja, on hyvä kerran vuodessa pysähtyä miettimään liiketoiminnan suuntaa. Pitkän aikavälin suunnittelussa tämä tarkoittaa strategista suunnittelua, lyhyellä aikavälillä juurikin budjetointia. Yrittäjä voi esittää kysymyksiä myynnin tavoitteista, rahoituksen tarpeesta, kateprosenteista, kilpailutilanteen vaikutuksista omaan yritystoimintaan tai vaikkapa henkilöstön määrästä. Pohtiessaan liiketoiminnan avainkysymyksiä ja etsiessään kysymyksiinsä vastauksia, on jo huomaamattaan tehnyt osan budjettityöstä. Jokainen yrittäjä päättää itse millaiseen budjettimenetelmään tai laajuuteen hän lopulta päätyy, tärkeää on kuitenkin luoda yritykselle lyhyen aikavälin tavoitteet kulloistenkin realiteettien vallitessa.

3.1.1 Budjettijärjestelmät

Budjettijärjestelmä sisältää kaksi pääbudjettia – tulosbudjetin ja rahoitusbudjetin. Tulosbudjetti on laadittu suoriteperusteisesti ja se ilmaisee budjetoidun tuloksen. Vuodeksi laaditun tulosbudjetin voi pilkkoa osiin joko neljännesvuosittain tai kuukausittain, jolloin sen

seuranta on helpompaa ja siinä voi ottaa huomioon myös kausivaihtelut. Rahoitusbudjetti taas on maksuperusteinen ja sen tarkoituksena on varmistaa yrityksen likviditeetti. Rahoitusbudjetin yksi malli on kassavirtalaskelma. Näiden lisäksi yrityksellä voi olla yritystoiminnan luonteesta riippuen erilaisia osa- tai alabudjetteja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 236)

Neilimo & Uusi-Rauva (2014, 236) jaottelee osa- ja alabudjetit myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetteihin. Näiden rakenne ja jaottelu voi vaihdella paljonkin, mutta avainkysymys kuuluu, kannattaako pienyrittäjän käyttää näihin kuinka paljon aikaa? Moni yrittäjä, pohtiessaan joka tapauksessa tuotteidensa tai palveluidensa hinnoittelua, voi hyödyntää suunnittelussa myös toimintoperusteista budjetointia, jota voi joissakin tapauksissa olla mielekkäämpi tarkastella kuin perinteistä tulosbudjettia. Rahoitusbudjetista kassabudjetti on yrityksen maksuvalmiuden kannalta tärkeä. Hyvin laadittuna sen avulla on helppo tarkastella, kuinka mm. varaston hallinta vaikuttaa yrityksen rahavaroihin.

Vaikkei perinteistä tulosbudjettia laatisikaan, on hyvä tunnistaa taustalla olevat termit ja budjetin rakenne. Alla olevan taulukon (Taulukko 1) tuloslaskelman termistö on budjetoinnin lisäksi hyvä hallita kustannuslaskentaa ja hinnoittelua varten. Tärkeimmät termit mm. hinnoittelua varten ovat myynneistä kertyvä liikevaihto, sekä kustannusten vähentämisen jälkeen jäävä käyttökate.

Taulukko 1. Tuloslaskelmasta tulosbudjettiin

Tuloslaskelma
Liikevaihto
- Muuttuvat kustannukset
= Myyntikate
- Kiinteät kustannukset
= Käyttökate
- Poistot
= Liiketulos
- Korot
= Tulos ennen veroja
- Yhtiövero
= Nettotulos

3.1.2 Budjetoimattomuus ja toimintoperusteinen budjetointi

Budjetointia on kritisoitu mm. sen suuresta työpanoksesta verrattuna saatavaan hyötyyn. Myös kokonaisvaltainen näkemys syy-seuraussuhteista tuottojen ja kustannusten välillä jää helposti liian vähälle huomiolle. Ongelmia myös saatetaan siirtää höyläämällä kuluja

jostakin toiminnosta aiheuttaen samalla toiselle niitä lisää. Budjetit ovat myös joissain tapauksissa koettu ennemmin talouden hyvän hoitamisen kriteeriksi kuin todelliseksi työkaluksi, jolla tavoitellaan parempaa liiketoimintaa. Mikäli yritys päättää luopua budjetoinnista, on hyvä tarkastella, johtuuko luopuminen suunnittelumallista itsestään, vai sen hyödyntämisen puutteesta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 277, 281)

Budjetoimattomuus edellyttää vahvaa kustannusjohtamisen tuntemista. Erilaisten prosessien ja resurssien arvon tuottokykyä tulee pitää jatkuvasti silmällä. Ilman säännöllistä kustannus- ja tuottoseurantaa budjetoimattomuus johtaa helposti intuitiolla johtamiseen. Lisäksi on hyvä tunnistaa keskeisimmät tulokseen ja taloudelliseen asemaan vaikuttavat tekijät. Käytännössä tähän tarvitaan kevyelläkin mallilla laadittuja kustannus- ja tuottoennusteita. (Järvenpää ym. 2013, 283–284)

Toimintoperusteinen budjetointi yhdistyy toimintolaskentaan ja sopii yrityksille joilla tätä mallia sovelletaan. Ymmärrys resurssitarpeista ja niihin vaikuttavista tekijöistä tukee siirtymistä toimintoperusteiseen budjetointiin. Prosessien ja toimintojen analysointi edistää tunnistamaan uusia kehittämisideoita sekä parantaa operatiivista suorittamista. Analysoinnin lähtökohtana on yksilöity tieto tuote- ja asiakaskohtaisesta myynnin jakaumasta. Hyötyjä toimintoperusteinen budjetointi tuo useita. Budjetit ovat todennäköisimmin realistisempia, resurssitarpeet tunnistettavia ja erilaiset herkkyysanalyysit tuottavat yksilöidympää tietoa. (Järvenpää ym. 2013, 284–286)

Edellä mainitut toiminnat edesauttavat hyvää kustannusjohtamista ja mahdollistavat joko budjetoimattomuuden tai kevyen toimintoperusteisen budjetoinnin. Toimintolaskennan mallia termistöineen käsitellään luvussa 3.3.4 ja herkkyysanalyysiesimerkkejä katetuottolaskennan yhteydessä luvussa 3.3.1 Seuraavassa luvussa toimintoperusteisesta budjetoinnista käsitellään työaikaresursseja.

3.1.3 Toimintoperusteinen budjetointi - työaikaresurssit

Yrittäjän työajasta kuluu päivittäin operatiivisen toiminnan lisäksi aikaa hallinnon tehtäviin. Päivän mittaan on varattava aikaa myös ei-suoranaisesti operatiiviseen toimintaan liittyvien tehtävien hoitamiseen, lounastaukoa unohtamatta. Näiden lisäksi on huomioitava vuosi- ja sairaslomat. Yksi iso osa yrittäjän arkea on myös myynti ja markkinointi, sekä toimialasta riippuen tarjousten laadinta ja/tai tuotehankinta. Yrittäjän tavoitteena on saada korvaus kaikesta tehdystä työstä, myös asiakkaalta suoraan laskuttamattomasta. Yksi tapa varmistaa asia on tarkastella työresursseja kokonaisuutena ja hyödyntää tietoa työajan kokonaiskäytöstä kustannuslaskennassa ja hinnoittelussa. Budjetin ja kustannuslas-

kennan kannalta laskelman tärkein anti on tuottavan työn suhde muuhun ajankäyttöön. Monesti yritystoimintaan liittyvät messut, tapahtumat ja muu promootio, jotka vaativat resursseja. Yritystoiminnan haaste onkin arvioida lisäävätkö nämä tapahtumat riittävästi myyntiä kulut kattaakseen. Asian mittaaminen ei yleensä ole kovin suoraviivaista.

Taulukko 2. Työaikaresurssit

Työaikaresurssit kuukausitasolla				
	Yrittäjä		Työntekijä	
Kulut	%	euroa	%	euroa
Palkka	100 %	3500	100 %	2000
Sivukulut	25 %	875	25 %	500
Lomakorvaus	4,17 %	146	4,17 %	83
Kulut yhteensä	129 %	**4521**	129 %	**2583**
Työaika: 21pv/kk, 8h/pvä	%	tuntia	%	tuntia
kokonaistyöaika	100 %	168	100 %	168
lepoaika	6,25 %	10,5	12,50 %	21
vuosiloma	7,14 %	12	9,52 %	16
sairasloma	0,00 %	0	4,76 %	8
myynti ja markkinointi	4,76 %	8		
hallinto	25,00 %	42		
Tuottava työaika	**57 %**	96	**73 %**	123
Tuntihinta	**47,34**		**21,00**	
tuntipalkka	20,83		11,90	

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 2.) on laskettu yrittäjän ja työntekijän palkkakulut, sekä tuottava työaika kuukausitasolla. Laskelmaan on tehty muutamia olettamuksia ja niiden pohjalta on laskettu työaikatunnit kuukausitasolle. Yrittäjän kohdalla kokonaistyöaika on sama kuin työntekijällä – ylityökorvaukset tulevat yrityksen menestyksen kautta. Myynti ja markkinointi tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden kontaktoinnin lisäksi vuosittaista messu- tai promootiomatkaa, jota ei voi laskuttaa asiakkaalta. Työntekijän sairausloma, n. 2vko/vuosi on avattu kuukausitasolle. Mahdollisia työterveyshuollon maksuja ei ole huomioitu. Näiden laskelmien perusteella on tuottavaksi työajaksi saatu yrittäjälle 56 % ja työntekijälle 73 %. Asiakkaalta laskutettava tuntihinta on saatu jakamalla kokonaispalkkakulut tuottavan työajan tuntimäärällä. Tuntihinta on kustannus, joten siinä ei ole huomioitu katetta.

Tilisanomien Tenhunen (14.5.2013) näkee toimintolaskennan haittapuoliksi yrityksen käyttämättömän kapasiteetin aiheuttamat kustannukset. Laskemalla jo budjetointivaiheessa tuottava työaika, on näitä resursseja helpompi kohdentaa toiminnoille ja tarkastella mah-

dollista ylikapasiteettia yrityksen toiminnassa. Laskelmaan on otettu mukaan myös hinta, koska se on olennainen osa hinnoittelua etenkin palveluyrityksissä (Luku 3.1.3).

3.1.4 Rahoitusbudjetti - kassabudjetti

Kassabudjetin tavoitteena on varmistaa yrityksen maksuvalmius. Mikäli maksuvalmius ei ole riittävä, voi yritys joutua hakemaan rahoitusta tai ajautua maksuhäiriötilaan ja jopa konkurssiin. Rahoitusvaikeudet näkyvät myös kannattavuudessa ja rahoituksen hinnassa. Lisäksi ne vaikeuttavat maksuehtoneuvotteluita. Rahavarojen hallinnan tavoitteena on saada edulliset maksuehdot, alhaiset rahoituskulut sekä hyvä tuotto ylimääräisille rahoille. (Lindfors & Syvänperä 2010, 48)

Kassavirtaa voi vahvistaa monin tavoin. Taulukossa 3. on esitelty Nordean yritysasiakkaille laatimat vinkit kassavirran optimointiin.

Taulukko 3. Vahvista kassavirtaasi, käytännön vinkkejä (Nordea 2016)

Kassavirran vahvistaminen	
Sisään tuleva raha	Ulos menevä raha
Tutki kilpailijoiden maksuehtoja ja harkitse maksuaikojen lyhentämistä, jotta saisi rahat nopeammin yrityksesi käyttöön	Maksa laskusi niin myöhään kuin mahdollista, mutta älä koskaan myöhässä.
Suosi käteismaksuja	Vertaile tavaran- ja palveluntoimittajaien hintoja ja ehtoja. Pyri neuvottelemaan luottotoimittajien kanssa paremmat ehdot.
Tarkista asiakkaan luottotiedot ja merkitse laskuihin kaikki tarvittavat tiedot välttääksesi maksujen viivästymisen	Pyri vähentämän toimittajien lukumäärää, valitse myyjiä, jotka antavat alennuksia ja muita etuja

Kassabudjettia varten täytyy arvioida varaston aiheuttamien kustannusten (luku 3.2) lisäksi myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaika. Jälkimmäiset voi laskea edellisen tilikauden tilinpäätöksestä kertomalla myyntisaamiset tai ostovelat päivien lukumäärällä (365) ja jakamalla tulon liikevaihdolla. Ongelmana tässä mallissa kuitenkin on sen sitoutuminen tilinpäätöksen ajankohtaan. Tilinpäätöspäivänä luvut voivat olla hyvinkin normaalista poikkeavat (Balance Consulting). Parempi olisikin seurata keskimääräistä käyttöpääomaa esimerkiksi kuukausittaisella tarkastelulla.

Budjetoinnissa tuloja ja menoja käsitellään yleensä ilman arvonlisäveroa. Kassabudjetti laaditaan kuitenkin maksuperusteisesti, eli rahavirrat sisältävät arvonlisäveron. Kassabud-

jettia laadittaessa kannattaa varata omat rivit arvonlisäverolle, sekä ennakonpidätykselle ja sotumaksuille, sillä näiden tilitys verotilille eroavat toisistaan. Verotilille maksetaan vuonna 2016 korkoa 0,5 %. Mikäli yrittäjän arvonlisämaksu on negatiivinen, palauttaa verottaja summan saman kalenterikuukauden aikana, ellei yrittäjä toisin ole sopinut. (Vero 2016)

Useissa pienyrityksissä omistaja on osa operatiivista toimintaa. Tällöin eläkevakuutusmaksut määräytyvät eri tavoin. Työntekijöiltä peritään Työntekijöiden eläkemaksu, TyEL ja yrittäjältä pääsääntöisesti Yrittäjän eläkemaksu, YEL. Osakeyhtiöissä johtavassa asemassa työskentelevän enemmistöosakkaan tulee omistaa yrityksestä yksin yli 30 % tai yhdessä perheenjäsenen kanssa yli 50 %. (Etera). Vuonna 2016 Ilmarisen (2015) mukaan TyEL maksu on keskimäärin 24,0 % ja YEL-maksu 23,6 %. Pienyrityksen kassabudjettia laadittaessa kuitenkin palkkasummat on helppo poimia aiemmalta tilikaudelta, katsoa mahdolliset palkankorotukset ja laskea kaikille sama, korkeamman eläkemaksun mukainen veloitus. Näin budjetointia voidaan hieman yksinkertaistaa ja resursseja sen tekoon vähentää.

3.2 Tavoite- ja tarkkailulaskelmat: Varaston hallinta

Varastonhallinnan tavoitteena ovat riittävä tuotevalikoima ja toisaalta mahdollisimman alhaiset käyttöpääoman kustannukset. Pienen varaston etuna on matala varojen sitoutuminen, mutta vastaavasti tilauskustannukset lisäävät kuluja ja varaston kesken loppumisen riski on suurempi. Isolla varastolla kulurakenne on luonnollisesti toisinpäin. Kaikkia tilauksia ei välttämättä voi ennakoida ja siten yrityksen on varauduttava varmuusvarastolla. (Niskanen & Niskanen 2016, 379)

Optimaalisin tilauskoko minimoi sekä varaston ylläpitokustannukset, että tilauskustannukset. Tunnetuin malli optimaaliseen tilaukseen on Niskanen & Niskasen (2016, 381–382.) mukaan Economic Order Quantity (EOQ):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2\,x\,T\,x\,F}{H}}$$

Missä: T = suunnittelukauden aikana tarvittavien yksiköiden lukumäärä
Q = tilauksen suuruus (kpl)
F = tilaamiseen liittyvät kiinteät kustannukset
H = varastointikustannukset per yksikkö.

Kaavan ja taulukkolaskennan avulla on helppo tarkastella optimaalista tilauspistettä. Laskentatapa sopii tuotteille, joiden menekki on melko tasainen. Haaste mallissa on varastointikustannusten määrittely. Niskanen & Niskanen (2016, 381) näkee varastointikustan-

nusten koostuvan yleisimmin vuokra-, lämmitys- ja valaistuskustannuksista, vakuutusmaksuista sekä pääoman sitoutumisen aiheuttamista kustannuksista. Jotta varaston hallinta olisi tehokasta, tulisi yrityksen määritellä nämä kustannukset, sekä jakaa ne vuotuisen tuotemäärän kesken. Mikäli tuotteiden fyysinen koko vaihtelee, voi yritys jakaa yksikkökohtaisia kustannuksia myös suhteessa tuotteen kokoon.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4.) on maahantuontiyrityksen varastonhallintalaskelma. Tuotteita yrityksellä on enemmän kuin oheisessa taulukossa. Vertailuun on kuitenkin poimittu hieman toisistaan poikkeavia tuotteita, jotta käsitys optimaalisesta tilauskoosta syntyy. Laskelma ei tässä tapauksessa ota huomioon tuotteiden määriteltyjä tilausyksikköjä, eikä määrittele tilausajankohtaa.

Taulukko 4. Optimaalinen tilauskoko

Varastonhallinta: optimaalinen tilauskoko

T	Arvioitu myyntimäärä	kpl / vuosi
F	Tilauskustannukset	€
H	Varastointikustannukset	€ / kpl / vuosi
EOQ	Optimaalinen tilauskoko	kpl

Tuote	T	F	H	EOQ
Aa	6000	50	1,5	632
Bb	3000	45	1,5	424
Cc	2500	55	2	371
Dd	4500	50	1,5	548
Ee	4000	40	1,5	462
Ff	1000	45	1,5	245

Optimaalinen tilauskoko voi vaihdella, mikäli tuotteen sisäänostohintaan liittyy erilaisia määräalennuksia. Tällöin laskelmassa tulee huomioida Niskanen & Niskasen (2016, 385.) mukaan tuotteen sisäänostohinta:

Kokonaiskustannukset = (F x (T/Q) + (H x(Q/2)) + (C’ x T)

Missä: C’ = raaka-aineiden yksikkökustannus (riippuu Q:sta)

T = raaka-aineiden kokonaistarve.

Taulukko 5.:ssä määräalennuksia on käsitelty prosenttiluvuin. Taulukkoon on kerätty tieto- ja tuotteittain, sekä yrityksen saamat määräalennukset eri tavarantoimittajilta. Tässä esimerkissä tuotteita on kuusi ja tavarantoimittajien alennusryhmiä kolme. Syöttämällä keltai-

siin soluihin tuotenumeron ja alennusryhmän kirjaimen, laskee taulukkolaskenta vuoden maksimitilausmäärästä kymmenen prosenttiyksikön välein tilausmäärät ja merkitsee punaisella alimman kustannuksen. Määräalennuksen ollessa jopa 5 %, vaihtuu tuotteen Dd kannattava kertatilausmäärä 548 kappaleesta 2700 kappaleeseen.

Taulukko 5. Optimaalinen tilauskoko määräalennuksin.

Optimaalinen tilauskoko määräalennuksin

T	Arvioitu myyntimäärä	kpl / vuosi
F	Tilauskustannukset	€
H	Varastointikustannukset	€ / kpl / vuosi
Q	Tilausmäärä	kpl
C'	Sisäänostohinta	€ / kpl
EOQ	Optimaalinen tilauskoko	kpl

Nro	Tuote	T	F	H	C'	*EOQ ilman määräalennusta*
1	Aa	6000	50	1,5	5	*632*
2	Bb	3000	45	1,5	7	*424*
3	Cc	2500	55	2	20	*371*
4	Dd	4500	50	1,5	15	*548*
5	Ee	4000	40	1,5	12	*462*
6	Ff	1000	45	1,5	10	*245*

Myyjä X		A	Myyjä Y		B	Myyjä Z		C
Q kpl min-max		ale-%	Q kpl min-max		ale-%	Q kpl min-max		ale-%
1	500	0,0 %	1	500	0,0 %	1	1000	0,0 %
501	1000	1,0 %	501	1000	2,0 %	1001	2000	2,5 %
1001	1500	1,5 %	1001	1500	2,5 %	2001	3000	5,0 %
1501	2000	2,0 %	1501	2000	3,0 %	3001	4000	6,0 %
2001	2500	2,5 %	2001	2500	4,0 %	4001	5000	7,0 %
2501		5,0 %	2501		5,0 %	5001		7,5 %

Tuote nro: 4

Alennusryhmä: B

Q kpl	ale-%	€
450	0,0 %	68 338
900	2,0 %	67 075
1350	2,5 %	66 992
1800	3,0 %	66 950
2250	4,0 %	66 588
2700	5,0 %	66 233
3150	5,0 %	66 559
3600	5,0 %	66 888
4050	5,0 %	67 218
4500	5,0 %	67 550

Tuotenimi:	Dd
Alennusryhmä	Myyjä Y

Taulukon 5. luvuista on nähtävissä varastonhallinnan merkitys tavoitelaskelmissa. Optimaalista tilauskokoa määritellessä ovat varastointikustannukset kuitenkin täsmennettävä huolellisesti, jotta laskelma on luotettava. Varastonhallinta vaikuttaa myös kassabudjetin luotettavuuteen, kun tilausmäärät ja kulut ovat tiedossa.

3.3 Kustannuslaskenta ja hinnoittelu

Jotta kustannuslaskentaa voi hyödyntää, on hyvä tuntea siihen liittyvät peruskäsitteet. Tässä työssä on käytetty alla lueteltuja termejä ja käyttötarkoituksia.

Tuote voi olla myytävä tavara tai palvelu. Monissa viitatuissa kustannuslaskennan teorioissa ja kirjoittajan omissa pohdinnoissa voi lopputuotteen määritelmää soveltaa niin palvelu-, valmistus- kuin myyntiyrityksessä.

Muuttuvat kustannukset on voitava kohdistaa tuotteelle suoraan. Ne voivat olla tuotteen hankintamenoja, alihankintapalveluita tai valmistuksen kapasiteettiin liittyviä kuluja. Joillakin aloilla myös palkat voivat olla muuttuvia kuluja.
Kiinteät kulut ovat menoja, joita ei voi kohdistaa suoraan lopputuotteelle. Niitä ovat yleisesti vuokrat, yritysjohdon palkat, yleiset hallintokustannukset. Lisäksi poistot ja korot lasketaan kiinteisiin kustannuksiin. Monissa tapauksissa palkat voivat olla kiinteitä kuluja, etenkään jos palkat eivät ole riippuvaisia tuotantomääristä.
Välittömät kustannukset ovat melko pitkälle samat kuin muuttuvat kustannukset. Niitä voidaan eri työvaiheissa jo luontevasti kohdistaa tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle. Palkat ovat useimmiten välittömiä kustannuksia.
Välilliset kustannukset eivät ole suoraan tuotteelle kohdistettavia kustannuksia, vaikka ne toiminnan kannalta välttämättömiä ovatkin. Perinteisen tulkinnan mukaan kiinteät kustannukset ovat usein välillisiä kustannuksia. Kuitenkin jotkin muuttuvista kustannuksista voivat olla välillisiä, jos niitä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä tuotekohtaisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 56–59)

Kustannuslaskennan tulisi olla niin yksinkertainen, että se ymmärretään. Luotettavuus, vaikuttavuus ja taloudellinen ylläpidettävyys ovat myös vaatimuslistalla. Ja mikä usein tärkeintä, sisällön tulee ohjata tavoiteltuun lopputulokseen, hyvään kannattavuuteen. Laskettaessa tuotetasolla kustannuksia, on tärkeä ymmärtää koko yrityksen kustannusrakennetta. Yleiskustannuksilla ei ole suoraa yhteyttä myytävään tuotteeseen tai palveluun, joten ne täytyy jollain tapaa kohdistaa lopputuotteisiin. Johtava ajatus kustannusten laskennassa on myös aiheuttamisperiaate. Tämän periaatteen mukaan tuotteen kustannuk-

siin tulee laskea vain sille kuuluva osuus niin valmistus-, hankinta- kuin varastointikustannuksista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 47, 113–115)

Kustannuslaskenta keskittyy yleensä operatiivisen toiminnan kannattavuuteen, eikä siten tyypillisesti huomioi poistoja eikä rahoituskustannuksia. Tästä syystä laskelmat tehdään yleensä käyttökate -tasolle. Mikäli toimintaan kuitenkin liittyy merkittäviä investointeja tai se sitoo merkittäviä pääomia esimerkiksi varastoihin tai asiakkaiden pitkien maksuaikojen takia, tulisi kyseinen kustannuserä huomioida myös kustannuslaskelmassa.

3.3.1 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta lienee yleisin tapa pienyritysten hinnoitella tuotteitaan. Perusajatuksena katetuottolaskennassa Neilimo & Uusi-Rauvan mukaan (2014, 67) on vähentää myyntituotoista muuttuvat kustannukset ja erotuksena saatavasta katetuotosta kiinteät kustannukset, jolloin saadaan käyttökate ja siten hyvä arvio tulosvaikutuksista. Yritykset yleensä kääntävät suunnitelmissaan laskun toisinpäin, jotta saavat muodostettua tuotteillensa myyntihinnan. Perinteisen katetuottolaskennan yksi ongelma on kuitenkin sen tasapäistävä vaikutus. Se ei välttämättä ota yksinkertaisimmillaan kantaa aiheuttamisperiaatteen mukaisiin kuluihin ja on erityisesti korkeiden kiinteiden kustannusten liiketoimintamalleissa herkkä myynnin vaihteluille. Yksi tapa tarkastella liikevaihtoa suhteessa myyntivolyymiin, on arvotaulukko. Tämän herkkyyslaskelman avulla voi arvioida myyntihinnan ja -volyymin vaikutuksia tulokseen. Tarkastelumalli sopii erinomaisesti palveluyrityksille, jotka ovat tyypillinen esimerkki korkeiden kiinteiden kustannusten liiketoiminta mallista, mutta käyttöasteprosentteja voi myös soveltaa esimerkiksi raskaita laiteinvestointeja vaativan valmistusyrityksen käyttökapasiteettiin.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 6.) on esitetty palveluyrityksen laatima yksinkertainen katetuottolaskelmaan perustuva hinnoittelubudjetti. Vakituisia työntekijöitä on seitsemän ja heille kaikille maksetaan samansuuruinen kuukausipalkka kiinteänä kustannuksena. Kuukausipalkkaan on laskettu mukaan sivukulut. Yritys on määritellyt asiakkaalta laskutettavaksi tuntihinnaksi 40 euroa/tunti ja arvioinut muuttuvien kulujen olevan seitsemän euroa per laskutettava tunti. Käyttöasteeksi on arvioitu 85 %. Laskelma huomioi tuloksen käyttökatteeseen saakka, joten siinä ei ole havainnollistettu poistoja ja korkoja.

Taulukko 6. Hinnoittelubudjetti palveluyrityksessä

Palvelualayrityksen hinnoittelubudjetti			
Tuntihinta	40	Työntekijöitä	7
Muuttuvat kulut	7	Max. tuntia / työntekijä / vuosi	2 200
Katetuotto	33	Kuukausipalkka sivukuluineen	2 300
		Muut kiinteät kulut	80 000
Liikevaihto	523 600	100 % laskutus, tuntia/vuosi	15 400
Kiinteät kulut	381 875	Arvioitu käyttöaste	85 %
Muuttuvat kulut	91 630		
Käyttökate	50 095		

Käyttöasteen muutokset tai muuttuvien kulujen nousu vaikuttavat kuitenkin nopeasti käyttökatteeseen käytettäessä hinnoittelussa katetuottomenetelmää. Alla oleva herkkyyslaskelma (Taulukko 7.) osoittaa, kuinka 10 prosenttiyksikön vähennys käyttöasteessa painaa käyttökatteen 725 euroa tappiolle hinnoittelun pysyessä samansuuruisena. Vastaavasti käyttökatteen noustessa 10 prosenttiyksikköä, kaksinkertaistuu käyttötulos.

Taulukko 7. Kannattavuuden herkkyysanalyysi

Kannattavuuden (käyttökate) herkkyysanalyysi					
	Tuntihinta / käyttöaste				
50 095	65 %	75 %	85 %	95 %	100 %
34	-111 605	-70 025	-28 445	13 135	33 925
36	-91 585	-46 925	-2 265	42 395	64 725
38	-71 565	-23 825	23 915	71 655	95 525
40	-51 545	-725	50 095	100 915	126 325
42	-31 525	22 375	76 275	130 175	157 125
44	-11 505	45 475	102 455	159 435	187 925
46	8 515	68 575	128 635	188 695	218 725
48	28 535	91 675	154 815	217 955	249 525

Katetuottolaskenta voi kuitenkin olla myös mahdollisuus tuottaa lisäarvoa yritykselle. Joissakin palveluyrityksissä tuote voidaan hinnoitella sen alkuperäisen työmäärän mukaan ja tätä tuotetta voidaan jatkossa ehkä tuottaa nopeammin tai pienemmällä työntekijäresurssilla. Vastaavasti tukkuliikkeet voivat laskea tuotteillensa kiinteisiin kuluihin samat varastointikustannukset, vaikka jonkin tuotteen myyntiajat olisivatkin lyhemmät ja siten varaston kierto nopeampaa. Yrityksen tulisikin tunnistaa nämä lisäarvoa tuottavat tuotteet joilla kannattavuutta voi parantaa.

Lisäarvo voi syntyä yrittäjän huomaamatta, jos yrityksen tuotekirjo on monipuolinen ja laskentatapa yksinkertainen. Vastaavasti tällä tavoin hinnoitellessa kapasiteettia syövät ja

tulosta heikentävät tuotteet jäävät myös helposti huomaamatta. Järvenpää ym. (2013, 213) nostaakin esiin tavoiteperusteisen hinnoittelun, jossa markkinaosuutta tavoiteltaessa voidaan tappiollista hintaa käyttää kannattavuuden kustannuksella, mutta vastaavasti kannattavuutta tavoitellessa luopua tappiollisesta myynnistä. Tällöin on hyvä kuitenkin huomioida, ettei hyvästä markkinoinnista huolimatta tavoitemyyntiä välttämättä saavuteta ja tappiot voivat olla suunniteltua suuremmat. Pitkään jatkuneen tappiollisen myynnin havaitseminen onkin yksi nopeimmista keinoista tuottaa kustannuslaskennalla etua yritykselle.

Taulukko 8. Myynnin herkkyyslaskelma

Myynnin herkkyyslaskelma

Muuttuvat kulut *10 € / kpl*
Kiinteät kulut *10 000 €*

Myynti		Kulut	Katetuotto		Myynnin muutos, kokonaiskate			
Määrä	Hinta/kpl	kpl	kpl	**yht**	-5 %	-15 %	-25 %	-35 %
500	24	30,00	-6,00	**-3 000**	-3 350	-4 050	-4 750	-5 450
750	23	23,33	-0,33	**-250**	-738	-1 713	-2 688	-3 663
1 000	22	20,00	2,00	**2 000**	1 400	200	-1 000	-2 200
1 250	21	18,00	3,00	**3 750**	3 063	1 688	313	-1 063
1 500	20	16,67	3,33	**5 000**	4 250	2 750	1 250	-250
1 750	19	15,71	3,29	**5 750**	4 963	3 388	1 813	238
2 000	18	15,00	3,00	**6 000**	5 200	3 600	2 000	400
2 250	17	14,44	2,56	**5 750**	4 963	3 388	1 813	238
2 500	16	14,00	2,00	**5 000**	4 250	2 750	1 250	-250
2 750	15	13,64	1,36	**3 750**	3 063	1 688	313	-1 063
3 000	14	13,33	0,67	**2 000**	1 400	200	-1 000	-2 200
3 250	13	13,08	-0,08	**-250**	-738	-1 713	-2 688	-3 663
3 500	12	12,86	-0,86	**-3 000**	-3 350	-4 050	-4 750	-5 450
3 750	11	12,67	-1,67	**-6 250**	-6 438	-6 813	-7 188	-7 563
4 000	10	12,50	-2,50	**-10 000**	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 8.) on edellä mainittuun ongelmaan pyritty löytämään ratkaisu myynnin herkkyyslaskelmalla. Esimerkissä yritys on laskenut normaalimyynnin olevan yhdelle tuotteelle 2000 kpl vuodessa ja hinnan kyseiselle tuotteelle 18 euroa. Kiinteiden kulujen osuus tämän tuotteen kohdalla on 10 000 euroa. Yritys on myös, mm. kilpailija-analyysin pohjalta, pohtinut muuttavansa myyntihintaa ja laskenut myyntihinnan muutoksen vaikuttavan lineaarisesti myyntimääriin. Lisäksi taulukossa on huomioitu mahdolliset myyntimäärien negatiiviset muutokset. Katetuottolaskelma ei tässäkään tapauksessa ota kantaa varastointikustannuksien vaikutukseen, eikä huomioi poistoja ja korkoja. Herkkyyslaskelmataulukossa on kuitenkin se hyvä puoli, että useampaa tuotetta tai tuoteperhettä rinnakkain analysoitaessa, voi kiinteiden kulujen suhdemäärää vaihdella ja seurata niiden vaikutuksia katetuottoihin.

3.3.2 Jakolaskenta ja ekvivalenssilaskenta

Tuotteen yksikkökustannuksien laskentatavan valintaan vaikuttaa yrityksen toimintamalli. Jakolaskenta sopii yrityksille, jossa valmistetaan massatuotantona hyvin samanlaisia tuotteita. Jakolaskennassa on olemassa sovelluksia, mikäli tuoteryhmiä on useita, mutta ne eivät poikkea suuresti toisistaan. Vastaavasti lisäyslaskenta (Luku 3.3.3) sopii yrityksille, joilla on laaja tuotekirjo ja prosessit eroavat toisistaan. Tärkeää on kuitenkin pohtia laskentamenetelmien tuottamaa informaatioita. Jokin laskentamenetelmistä voi olla helppo, muttei tuota tarvittavan tarkkaa informaatiota ja vastaavasti toinen laskentamenetelmä vaatia aikaa ja resursseja, mutta tuottaa tärkeää tietoa. (Järvenpää ym. 2013, 120–121)

Jakolaskenta sopii esimerkiksi palveluyrityksille, jotka tarjoavat kiinteään tuntihintaan perustuvaa palvelua tai valmistusyrityksille, joiden tuotevalikoima on hyvin samankaltainen. Järvenpää ym. (2013, 123) mukaan jakolaskenta on yksinkertaisimmillaan kustannusten jakamista suoritemäärällä. Suomala ym. (2011, 108) toteaa myös, ettei laskentatapa vaadi luokittelemaan kustannuksia välittömiin ja välillisiin. Jakolaskenta perustuu siis toteutuneisiin kustannuksiin sekä suoritemääriin. Haasteena on valita ajanjakso, jonka perusteella laskelmat suoritetaan. Edellä mainitut oppikirjat käyttävät esimerkeissään kuukauden jaksoa, eikä laskelmissa huomioida niitä yritystoiminnan tai valmistuksen kuluja, jotka eivät näy tulosraporteissa valitun kuukauden kohdalla. Vastaavasti vuositasolla tarkastelu ei huomioi viimeaikaisia kustannusten tai tuotantomäärien muutoksia. Yksinkertaisessakin mallissa on yrittäjän tunnistettava liiketoiminnan muutokset ja osattava ennakoida tulevaa, jotta laskenta tuottaa luotettavaa tietoa. Lisäksi yrityksen on pystyttävä arvioimaan liikevaihdon määrää, jotta kulut tulisivat katetuksi arvioitua pienemmälläkin myynnillä.

Ekvivalenssilaskenta on yksi jakolaskennan sovellus. Perusperiaate on sama kuin jakolaskennassa, mutta se huomioi hieman toisistaan poikkeavat tuotteet ja niiden kustannuserot painokertoimien avulla. Laskentatapa sopii valmistusyrityksiin, jotka käyttävät vain hieman toisistaan poikkeavia menetelmiä. Ekvivalenssiluvun voi laskea mm. työtunneille, mikäli jokin prosessi vaatii enemmän työntekijän panosta kuin toinen tai läpäisyajalle, mikäli jokin prosessi vie kauemmin aikaa kuin toinen vastaavilla laitteilla suoritettu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 128–129)

Taulukko 9. Ekvivalenssilaskenta

Ekvivalenssilaskenta valmistusyrityksessä

Muuttuvat kustannukset	960	8 euroa/kg
Kiinteät kustannukset	6000	
Kustannukset yhteensä	6960	

Perustiedot			Ekvivalenssiluvun valinta	
	Tuote 1	Tuote 2	Tuote 1	Tuote 2
Raaka-aineen määrä, kiloa/erä	10	10		
Valmistusmäärä, litraa/erä	200	200		
Valmistusaika, pv:ää	3	7	1	2,33
Työresurssi h/pvä	2	5		
Valmistuerä / kk	9	3		
Kuukausituotanto	1800	600		

Kustannuslaskelma	Litraa		Euroa	
	Tuote 1	Tuote 2	Tuote 1	Tuote 2
Kuukausituotanto	1800	600		
Muuttuvat kustannukset			720	240
Ekvivalenssivalmistumäärä	1800	1400		
Kiinteät kustannukset			3375	2625
Kokonaiskustannukset euroa			4095	2865
Kokonaiskustannukset euroa/litra			**2,275**	**4,775**

Yllä olevassa esimerkissä (Taulukko 9.) valmistusyrityksellä on kaksi tuotetta, joita se valmistaa samanlaisilla laitteilla. Valmistettavat tuotteet kuluttavat samanhintaisia raaka-aineita yhtäläisesti. Erot valmistusprosessissa tulevat valmistusajan (”läpäisyaika”) ja tarvittavan henkilökuntaresurssin myötä. Yritys on päättänyt tarkastella kustannuksia valiten ekvivalenssikertoimeksi valmistusajan. Tuotteen 1 ekvivalenssikertoimeksi on määritelty yksi ja Tuotteen 2 kerroin on saatu jakamalla sen valmistusaika Tuotteen 1 vastaavalla. Kustannuslaskelmassa on muuttuvat kustannukset kohdistettu aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, sekä kiinteät kustannukset ekvivalenssikertoimen mukaisesti. Ekvivalenssivalmistusmäärä on kuukausituotanto kerrottuna ekvivalenssiluvulla. Tästä luvusta saadaan laskettua kohdennetut kiinteät kustannukset jakamalla ekvivalenssiluvun ja kiinteiden kustannusten tulo ekvivalenssivalmistusmäärien summalla.

Ekvivalenssilaskennassa on siis valittu yksi muuttuja kiinteiden kulujen täsmäytykseen. Muuttujia voi olla useita, mutta tällöin ollaan jo lähellä kevyttä toimintolaskentaa.

3.3.3 Lisäyslaskenta ja sen yhdistäminen jakolaskentaan

Lisäyslaskenta sopii yrityksille, joiden tuotteet ovat poikkeavia toisistaan. Poikkeamat voivat syntyä tuotteen valmistusajasta, varastointikustannuksista tai vaadittavan työntekijän

palkkakustannuksista. Lisäyslaskennassa on useampi vaihe, joka vaatii kustannusrakenteen hyvää tuntemista jotta laskentatoimen ongelmilta (Luku 2.1.2) vältytään. Tuotteiden välittömät kustannukset nimikkeineen ja yksikköhintoineen on osattava yhdistää oikein. Monimutkaisemmassa valmistusprosessissa tämä vaatii toiminnonohjausjärjestelmän hyväksikäyttöä, jolloin työnumeroinnin kautta saadaan välittömät kustannukset kohdennettua oikein. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014,132)

Seuraavat lisäyslaskennan vaiheet ovat mukailtu ja pienyrityksen tarpeisiin sovellettu Järvenpää ym. (2013, 127–129) perusteista:

1. Kustannusten jako välittömiin ja välillisiin. Heti alussa on huomioitava, mitkä kustannukset ovat niitä kiinteitä kustannuksia, jotka eivät ole riippuvaisia tuotteiden valmistus- tai myyntimääristä. Tällaisia ovat monet hallinnon kulut, poistot ja yleismarkkinointi. Markkinointi voi kuitenkin olla myös tuoteriippuvaista jolloin se kuuluu välittömiin kustannuksiin. Aiheuttamisperiaatteen noudattaminen on yksi haastavimpia vaiheita lisäyslaskennassa.
2. Kohdistetaan tuotteelle sen välittömät kustannukset. Näitä voivat olla mm. tuotteesta ja toimialasta riippuen tuntipalkat, raaka-ainekulut tai tuotteiden sisäänostohinnat.
3. Mietitään miten välilliset kustannukset jaetaan tuotteiden kesken. Yksi tapa on käyttää yleiskustannuslisiä (yk-lisä). Yk-lisiä voi olla toimialasta riippuen useita erilaisia, kannattaa kuitenkin miettiä niistä oleellisimmat. Eroja voi syntyä mm. tuotteen valmistusajasta, sen vaatimasta laitekapasiteetista, työntekijän panostuksesta tai jopa varastointikustannuksista ja markkinoinnista. Yleiskustannuslisä lasketaan jakamalla aiemmassa vaiheessa todetut välilliset kustannukset valitun yleiskustannuslisän perusteella. Jos jokin tuote vaatii enemmän työntekijän panostusta kuin toinen, voidaan sille laskea yk-lisä jakamalla välilliset kustannukset työntekijöiden palkalla. Rahamääräisenä laskettavien lukujen osamäärä ilmoitetaan usein prosenttilukuna.
4. Lasketaan yksikkökustannus huomioimalla sekä välittömät, että välilliset kustannukset.

Yrityksen on myös mahdollista yhdistää jako- ja lisäyslaskentaa. Alla olevan taulukon (Taulukko 10.) esimerkissä näin on tehty. Yritys on määritellyt välittömät ja välilliset kustannukset ja sen jälkeen on päätetty välillisten kustannusten jakamisesta tuotteiden kesken. Välillisistä on haluttu tarkastella hallinnon kustannuksia, sekä vuokria tarkemmin. Muut välilliset kustannukset on laskettu yhteen. Ne, sekä poistot ja korot on jaettu yksinkertaisen jakolaskennan periaatteiden mukaisesti kuukausituotannon perusteella. Koska hallinnon kulut ovat pääosin palkkakuluja, on niitä tarkasteltu välittömien palkkojen yklisänä. Vuokria on tarkasteltu laitteiston koon mukaan. Valmistuslaitteita on kolme ja niiden kapasiteetti on yhtä kuin valmistusmäärä per valmistuserä. Siten vuokrat on jaettu valmistusmäärällä ja laskettu jokaiselle tuotteelle aiheuttamisperiaatteen mukaisesti.

Taulukko 10. Lisäyslaskenta

Lisäys- ja jakolaskenta valmistusyrityksessä

Välittömät kustannukset		
Raaka-aine A	378	3 € / kg
Raaka-aine B	162	6 € / kg
Raaka-aine C	108	9 € / kg
Palkat	2800	
Välittömät kustannukset yhteensä		**3448**
Välilliset kustannukset		
Hallinto	5000	
Vuokra	1500	
Muut	1000	
Poistot + korot	200	
Välilliset kustannukset yhteensä		**7700**
Kustannukset yhteensä		**11148**

Perustiedot				
	Perustuote	Sesonkituote	Uusituote	Yhteensä
Raaka-aine A kg/erä	12	7	7	26
Raaka-aine B kg/erä	3	2	0	5
Raaka-aine C kg/erä	0	1	3	4
Valmistusmäärä, litraa/erä	300	180	200	680
Valmistusaika, pv:ää	3	7	7	17
Välitön työresurssi h/erä	3	7	7	17
Valmistuseriä / kk	7	3	3	13
Kuukausituotanto litraa	2100	540	600	3240

Lisät:

Hallinnon lisä	Hallinto / Välittömät palkat	179 %
Tilakustannuslisä	Vuokrat / Valmistusmäärä	2,21 € / litra

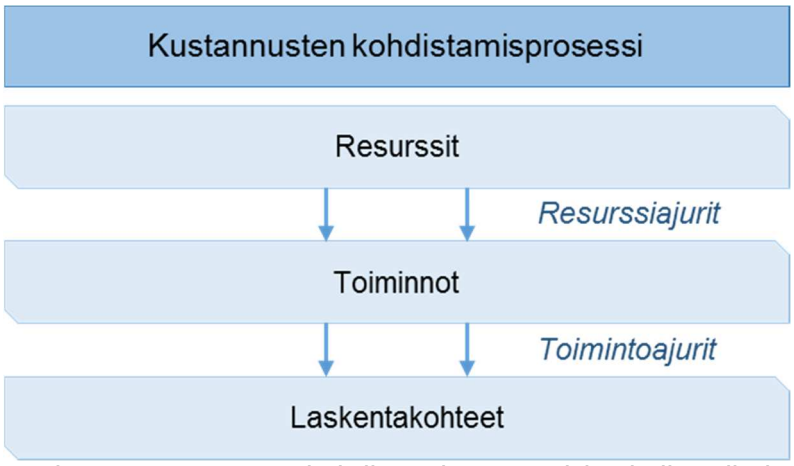
Tuotekohtaiset kustannukset					
		Perustuote	Sesonkituote	Uusituote	Yhteensä
Raaka-aine A		252,00	63,00	63,00	378,00
Raaka-aine B		126,00	36,00	0,00	162,00
Raaka-aine C		0,00	27,00	81,00	108,00
Palkat		933,33	933,33	933,33	2 800,00
Hallinnon lisä	*179 %*	1 666,67	1 666,67	1 666,67	5 000,00
Tilakustannuslisä	*2,21*	661,76	397,06	441,18	1 500,00
Muut välittömät kulut		648,15	166,67	185,19	1 000,00
Poistot ja korot		129,63	33,33	37,04	200,00
Yhteensä €/kuukausi		4 417,54	3 323,06	3 407,40	11 148,00
Yhteensä €/valmistuserä		631,08	1 107,69	1 135,80	
Yhteensä €/litra		**2,10**	**6,15**	**5,68**	

3.3.4 Toimintolaskenta

Edellä esitettyjä, ns. perinteisiä laskentatapoja on kritisoitu välillisten kustannusten yksioikoisesta kohdistamisesta tuotteille. Toimintoperusteinen kustannuslaskenta taas pyrkii löytämään tuotteiden ja kustannusten välille loogisen yhteyden. Toimintolaskenta on hyödyllinen niille yrityksille, joiden toiminta on monimutkaista ja yleiskustannusten osuus suuri. Yritykset, joka kokevat näiden yleiskustannusten kohdentamisen olevan tärkeää tuot-

teelle tai projektille, hyötyvät laskentamallista eniten. (Järvenpää ym. 2013, 155–156; Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 143)

Laskentamallin tulisi olla helppokäyttöinen ja ymmärrettävä sekä mahdollistaa oikea päätöksenteko. Monesti kannattavuuslaskentaa varten riittää pelkistetympi malli, kunhan sen käyttäjät tunnistavat malliin syötettävien lukujen oikeanmukaisuuden. Suurin merkitys kannattavuuslaskentatiedon ohella on tuottaa tietoa strategista päätöksentekoa varten. Toimintolaskennan avulla voi vertailla tuotteita, niiden kannattavuutta ja tehdä tarvittaessa päätöksiä tuotevalikoimassa. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 95–97)



Kuvio 4. Kustannusten kohdistamisprosessi (mukailtu Alhola 2008, 42)

Kuten kuvioista 4. käy esille, toimintolaskennan malli poikkeaa muista tässäkin työssä esitellyistä laskentatavoista. Toimintolaskennassa edetään ikään kuin takaperin perinteiseen laskentaan nähden. Ajatus on kuitenkin sama, kuten Alhola (2008, 42) asian ilmaisee: ”Laskentakohteet, kuten tuotteet tai asiakkaat, tarvitsevat toimintoja, ja toiminnot taas kuluttavat (tarvitsevat) resursseja tullakseen tehdyiksi”.

Resursseja ovat rahamääräisesti mitattavat tuotannontekijät, kuten henkilöstö, koneet ja laitteet sekä toimitilat. Niitä tarvitaan synnyttämään ja ylläpitämään toimintoja. Resurssit jaetaan toiminnoille resurssiajureilla. Näiden ensimmäisen tason ajureiden valitseminen ja kartoittaminen on toimintolaskennan tärkeimpiä tehtäviä, jotta lopputulos on luotettava. (Alhola 2008, 43–44)

Toiminnot ovat tehtäviä, joita yritys tekee. Määrän hallinnassa kannattaa käyttää 80/20 sääntöä, jossa pienet ja merkityksettömät toiminnot voidaan yhdistää suurempiin toimintoihin. Toimintoajurit, eli toisen tason ajurit, ovat taas tekijöitä, joiden avulla toiminnot kohdennetaan laskentakohteille. Nämä ajurit voivat olla kappalemäärällä mitattavia tai niissä voi hyödyntää yksikköajureita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 147; Alhola 2008, 47–48)

Lisäyslaskennasta tuttu valmistusyritys päättää tutkia välillisiä kulujaan toimintolaskennan avulla. Ensimmäiseksi yritys on määritellyt resurssit ja toiminnot (Taulukko 11.), joita se tarkastelee. Normaalisti tarkastelujakso on yksi vuosi. Tässä tapauksessa luvut on laskettu kuukausitasolla, jotta sitä on helpompi verrata lisäyslaskentaan (Taulukko 10.). Välillisten kustannusten rakennetta on muutettu vastaamaan haluttuja resursseja. Resursseiksi on valikoitunut yrittäjän palkka sivukuluineen, tuotantotilan vuokra ja muut kulut. Tarkasteluun valitut toiminnat ovat ydintoimintoja. Tuotantoprosessin hoitaa yrityksen työntekijä ja hänen työpanoksensa on välittömissä kuluissa. Kuitenkin yrittäjä itse hoitaa laitteiston puhdistuksen jokaisen tuotantoerän päätteeksi. Tuotantotyön ja puhdistuksen lisäksi toiminnoiksi on valikoitunut markkinointi, raaka-aineiden hankinta ja muu hallintotyö.

Taulukko 11. Resurssit ja resurssiajurit

Resurssien ja resurssiajurien määrittely

Välilliset kustannukset	
Yrittäjän palkka	4520
Vuokra	1500
Muut kulut	1680
	7700

	Resurssit ja resurssiajurit						
Toiminnot	Yrittäjän palkka		Vuokra		Muut kulut		YHT
Tuotanto	2938	65 %	915	61 %	252	15 %	4105
Puhdistus	452	10 %	150	10 %	84	5 %	686
Markkinointi	226	5 %	105	7 %	840	50 %	1171
Raaka-ainehankinta	226	5 %	225	15 %	0	0 %	451
Muu hallinto	678	15 %	105	7 %	504	30 %	1287
	4520	*100 %*	*1500*	*100 %*	*1680*	*100 %*	*7700*

Resurssiajurit on määritelty taulukossa 11. pystysarakkeisiin prosenttilukuina ja laskettu euromääräisiksi myöhemmin tehtävää toimintoajureiden määrittelyä varten. Yrittäjän palkka on jaettu eri toiminnoille siinä suhteessa kuin mitä hän työaikaansa niihin käyttää. Vuokra on jaettu hyvin pitkälle pinta-alan mukaan. Kuitenkin puhdistus on hieman painotettuna, koska puhdistukseen kuluva vesi sisältyy toimitilavuokraan. Muissa kuluissa on huomioitu laitteiston ja puhdistuksen varaosat ja tarvikkeet sekä messut ja promootiot. Lisäksi mm. poistot ja korot ovat kohdistettu muuhun hallintoon niiden yhteissumman ollessa merkityksetön kokonaisuuden kannalta.

Kun toiminnoille on kohdistettu hinta, on yrittäjä määritellyt toimintoajurit (Taulukko 12.). Suurin osa ajureista on helposti mitattavia. Kuitenkin markkinoinnin toiminto vaatii tiedon

tarjousten määrästä per tuote, jotta se voidaan kohdistaa oikein. Myös raaka-aineiden hankintaprosessista on täytynyt pitää kirjaa, jotta raaka-ainehankinnan toiminto saadaan kohdennettua todenmukaisin luvuin. Raaka-aineet on kohdennettu toimintoajurin lisäksi yksikköajurilla, jotta hankintaan käytetty resurssi saadaan kohdennettua todenmukaisesti. Muun hallinnon kustannukset ovat toistaiseksi kohdennettu kuukausituotannon perusteella. Toimintolaskentaa voi myöhemmin laajentaa ja kuluja tarkastella yksityiskohtaisemmalla tasolla.

Taulukko 12. Toimintoajurit ja tuotekustannukset

Toimintoajurit ja tuotekohtaiset välilliset kustannukset

Toimintoajurit:

Tuotanto	Kuukausituotanto litraa
Puhdistus	Valmistuseriä / kk
Markkinointi	Tarjoukset vähittäismyyjille
Raaka-ainehankinta	Tarjouspyynnöt per raaka-aine*raaka-aineen määrä
Muu hallinto	Kuukausituotanto litraa

	Tuotekohtaiset välilliset kustannukset						
	Perustuote		Sesonkituote		Uusituote		Ajurit
	Ajuri	Euroa	Ajuri	Euroa	Ajuri	Euroa	YHT
Tuotanto	2100	2661	540	684	600	760	3240
Puhdistus	7	369	3	158	3	158	13
Markkinointi	2	213	4	426	5	532	11
Raaka-aine A (2 TP)	24	119	14	69	14	69	52
Raaka-aine B (3 TP)	9	45	6	30	0	0	15
Raaka-aine C (5 TP)	0	0	6	30	18	89	24
Muu hallinto	2100	834	540	215	600	238	3240
Yhteensä €/kuukausi		4 240,66		1 611,65		1 847,69	
Yhteensä €/valmistuserä		605,81		537,22		615,90	
Yhteensä €/litra		**2,02**		**2,98**		**3,08**	

Euromääräiset kustannukset tuotteille per toiminto on saatu jakamalla toiminnolle kohdistettu kokonaissumma (Taulukko 12.) toimintoajurien yhteismäärällä ja kertomalla tuotekohtaisella ajurilla. Kun välilliset kustannukset on määritelty toimintolaskennan avulla, on yrittäjä laskenut mukaan myös välittömät kustannukset (Taulukko 13.). Näin tuotteille on saatu määriteltyä litrahinta.

Verrattaessa toimintolaskennan litrahintaa lisäyslaskennan vastaavaan, huomataan perustuotteen, jota valmistetaan useampi erä kuukaudessa, vievän laitteiston puhdistuksesta johtuen enemmän mm. yrittäjän resursseja sekä kuluttavan enemmän toimitilaresurssia. Myös raaka-aineiden hankinnan helppouden vaihtelevuus vaikuttaa hintaan.

Taulukko 13. Tuotekohtaiset kustannukset

Tuotekohtaiset kustannukset				
	Tuotekohtaiset kustannukset			
	Perustuote	Sesonkituote	Uusituote	Yhteensä
Välittömät kustannukset				
Raaka-aine A	420,00	105,00	105,00	630,00
Raaka-aine B	157,50	45,00	0,00	202,50
Raaka-aine C	0,00	30,00	90,00	120,00
Palkat	933,33	933,33	933,33	2 800,00
Välilliset kustannukset	4 240,66	1 611,65	1 847,69	7 700,00
Yhteensä €/kuukausi	5 751,49	2 724,98	2 976,03	11 453
Yhteensä €/valmistuserä	821,64	908,33	992,01	
Yhteensä €/litra	**2,74**	**5,05**	**4,96**	

Toimintolaskennan luvuissa ei ole otettu huomioon yrittäjän tekemää ”ylityötä”. Kuten lisäyslaskennan luvuista on laskettavissa, vaatii kuukausituotanto 221 tunnin työpanoksen. Kuten työresursseja laskettaessa (Taulukko 2., s.14) huomattiin, on työntekijän keskimääräinen tuottava työaika 123 h/kk. Tällöin yrittäjälle jää tuotannon osuudeksi 98h/kk. Lisäksi yrittäjä itse hoitaa laitteiston puhdistuksen, joka nykyisellä tuotantomäärällä vaatii 13h/kk työpanoksen. Yrittäjän kokonaistyöaika tuotannon parissa on siis kuukaudessa 111 tuntia. Työaikaresursseja tarkastellessa yrittäjän tuottavaksi työajaksi oli määritelty 96 h/kk. Tämän ylityön voi huomioida hinnoittelussa voittolisää määritellessä tai laskea suoraan tuotteille välittöminä kustannuksina työresursseissa määritellyn tuntihinnan mukaisesti. Tällöin yrittäjän on mahdollista saada ylityöt osingonjaon muodossa – olettaen, että yhtiömuotona on osakeyhtiö. Mikäli kustannus lasketaan välittöminä kustannuksina, on kuitenkin otettava huomioon, että tuottavaa työtä määritellessä oli laskelmissa huomioita markkinointiin ja hallintoon käytetty aika. Toimintolaskennassa ne on kuitenkin kohdistettu omille toiminnoilleen. Laskentatapoja valittaessa tulee ollakin huolellinen, ettei kuluja lasketa kahteen kertaan.

Toimintolaskenta voi olla pienyrittäjälle resursseja kuluttava tapa tarkastella hinnoittelua. Kuitenkin, jos esimerkiksi kilpailija-analyysin myötä huomataan hinnoittelun poikkeavan markkinoilla yleisesti käytetyistä hinnoista, voi toimintolaskenta ns. kertatoimena jo auttaa ymmärtämään kustannusten jakautumista tuotteiden välillä. Tällöin kuitenkin on oltava varma toimintoajureiden luotettavuudesta.

4 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten esittely

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää aloittavalle johdon laskentatoimen konsultointiyritykselle sen asiakaskuntaa ja heidän tarpeita. Toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmassa on avattu yrityksen arvoja seuraavasti:

> Asiakkaiden tarpeet ovat hyvinkin erilaisia ja tuottavan liiketoiminnan kannalta on tärkeää yhdessä asiakkaan kanssa löytää ne tarpeet ja kehittämiskohteet, jotka hyödyttävät sekä asiakasta, että yritystä menestymään. Koska yrityksen perusliiketoiminta keskittyy tuntityön lisäksi myös projektiluontoiseen kannattavuuden parantamiseen, on tärkeää alkukartoituksessa käydä yhdessä läpi projektin mahdolliset vaikutukset kannattavuuteen. Lisäksi on hyvä pohtia asiakkaalle projekteista aiheutuvaa investointia ja siitä koituvaa hyötyä. Eettinen liiketoiminta ei voi perustua asiakkaan kannalta hyödyttömiin toimeksiantosopimuksiin. (Hara & Hara 2016, 3.)

Nämä arvot otettiin huomioon tutkimusongelmaa laadittaessa sekä tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimuksen ensisijainen tavoite oli selvittää, onko tällaisille palveluille ylipäätään tarvetta ja millaisia tarpeet ovat. Yrityksen markkinoinnin, sekä myynnin kannalta oli myös hyvä kartoittaa, miten pienyrittäjät näkevät johdon laskentatoimien vaikuttavan yrityksensä liiketulokseen. Näiden tarpeiden pohjalta laadittiin pääongelma ja kolme alaongelmaa:

Pääongelma:

Onko johdon laskentatoimen konsultointipalveluille yrityksissä tarve?

Alaongelmat:

1. Millaisia työkaluja ja menetelmiä yrityksellä on käytössä taloudenhallintaan?
2. Onko mahdollinen tarve säännöllinen (tuntityö) vai kertaluontoinen (projekti)?
3. Miten yritys kokee johdon laskentatoimen vaikuttavan yrityksen arvoon/kannattavuuteen?

Haastatteluun osallistuville asetettiin muutamia rajauksia:

- Työntekijöiden määrä 2-20
- Yrityksessä ei työskentele kokoaikaista controlleria / talouspäällikköä
- Yritys toimii pääkaupunkiseudulla tai lähikunnissa
- Yritys ei ole osa isompaa konsernia.

4.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Siinä missä määrällinen tutkimus on kasvotonta, on laadullinen kasvollista tutkimusta. Siinä tutkija on osa prosessia ja antaa kasvot tutkimukselle. Tutkimuksen mahdollistaa luottamus. (Pitkäranta 2014, 14)

Laadullinen tutkimus muodostuu johtoajatuksen ympärille. Laajenevat ympyrät lisääntyvät ymmärryksen kasvaessa tutkittavan ilmiön ympärillä. Tätä kutsutaan hermeneuttiseksi

kehäksi. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ilmiön ymmärrystä, mahdollistaa tulkintoja sekä antaa asioille merkityksiä ja tuottaa mallinnuksia. (Pitkäranta 2014, 13)

Työssä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää tutkimusotteena. Kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu, jonka alussa käytiin läpi haastateltavien yritysten taustatiedot sekä haastateltavan rooli yrityksessä. Näiden taustatietojen valossa oli helpompi poimia sopivat teemat haastatteluun. Valintoihin vaikuttivat mm. yhtiön päätoimiala, haastateltavan koulutus ja aiempi kokemus johdon laskentatoimesta.

Haastattelun etu on sen joustavuus. Haastattelutilanteessa voi tehdä täydentäviä kysymyksiä tai porautua syvemmälle johonkin aihepiirin kysymykseen. Puolistrukturoidussa haastattelussa on etukäteen valitut teemat ja tarkentavat kysymykset. Yhdenmukaisuus eri haastateltavien välillä voi vaihdella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73,75)

Puolistrukturoidusta haastattelusta voi käyttää myös termiä teemahaastattelu. Termillä on etuna sen sitouttamattomuus kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen. Nimenä teemahaastattelu kertoo jo olennaisen – haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Se ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat ja keskeiset merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48)

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2016 ja haastatteluille oli varattu aikaa lokakuu. Syyskuun aikana työn teoreettinen osuus sai muotonsa ja sen sekä tammikuussa 2017 aloittavan yrityksen tarpeiden pohjilta rakentui haastattelun runko. Tutkimustyön rajauksien perusteella Suomen Yrittäjien Synergiahausta (2016b) poimittiin ne yritykset, jotka haastateltaviksi sopisivat. Suomen Asiakastieto Oy:n (2016) sivustolta tarkastettiin joidenkin yritysten taustatietoja, mikäli mm. työntekijöiden määrä ei Synergiahausta selvinnyt. Synergiahausta (2016b) löytyi lokakuussa 2016 yrityksiä seuraavasti:

- Helsingin Yrittäjät ry 5475 kpl
- Pääkaupunkiseudun yrittäjät ry 2660 kpl
- Pääkaupunkiseudun yrittäjät ry, Vantaa 1941 kpl.

Suurin osa yrityksistä oli toiminimiä, eli yhden hengen yrityksiä ja siten rajauksen ulkopuolella. Haastattelukutsuja lähetettiin lopulta 151 kpl. Näistä 141 löytyi synergiahausta, yhdeksän synergiahausta löytyneiden yritysten kautta ja yksi muiden kontaktien kautta. Kutsu lähetettiin sähköpostitse piilokopioina ja kutsun liitteenä oli haastattelurunko (Liite 1). Mikäli yrityksen yhteystiedoista löytyi vastuuhenkilön henkilökohtainen sähköposti, käytettiin sitä. Muutoin haastattelukutsu lähettiin yrityksen yleiseen sähköpostiin. Tämän vuoksi

vierailtiin myös suurimman osan haastattelukutsun saaneiden kotisivuilla. Yhteydenottotapana haastattelun sopimiseksi oli sekä puhelinnumero, että sähköposti. Noin viikko kutsun lähettämisestä niille yrityksille, jotka eivät olleet vastanneet, lähetettiin muistutusviesti. Haastattelukutsun saaneista yrityksistä kerättiin taulukko, jossa oli yrityksen nimi, sähköposti, kotisivujen osoite sekä toimiala sanallisesti ja rasti ruutuun menetelmänä. Toimialat jaoteltiin neljään luokkaan: maahantuonti, palvelu valmistus ja kauppa. Monella yrityksellä saattoi rastin laittaa useampaan ruutuun. Siten myös kaupan ala oli tässä jaottelussa mukana: monella yrityksellä oli muun toiminnan ohella verkkokauppa tai mahdollisuus myydä mm. varaosia palvelunsa ohessa. Haastattelutilanteessa yrittäjät saivat itse määrittää päätoimialansa. Haastattelukutsun saaneiden yritysten toimialat jakautuivat seuraavasti:

- Maahantuonti 46 kpl
- Palvelu 98 kpl
- Valmistus 19 kpl
- Kauppa 60 kpl.

Edellä mainittujen lisäksi taulukkoon merkittiin päivämäärät, jolloin haastattelukutsu ja muistutusviesti lähettiin. Kutsuun vastanneiden kieltävät ja myöntävät vastaukset kerättiin myös taulukkoon. Yritysten ja haastatteluun sopivien yritysten läpikäymiseen kului noin kaksi täyttä viikkoa.

Haastattelurunko koostui kolmesta osasta ja esittelystä (liite 1). Esittelyosioissa kuvailtiin haastattelun rakenne, sekä mihin kysymyksiin haastattelussa etsitään vastauksia. Ensimmäisessä osiossa tiedusteltiin ulkoisen laskentatoimen tilaa yrityksessä, lähinnä ulkopuolisten palveluiden ostamista. Toinen osio koostui yleisistä taustatiedoista. Osittain näiden perusteella valittiin haastattelutilanteessa kolmannen osion painopisteet. Kolmas osio koostui sisäisestä laskentatoimesta. Kolmannessa osiossa oli myös toimia, jotka oli rajattu teorian ulkopuolelle. Tutkimuksen yksi alaongelma oli kuitenkin selvittää toimeksiantajalle millaisia työkaluja ja menetelmiä yrityksillä on johdon laskentatoimeen käytössä. Nämä vastaukset ovat siis toimeksiantajalle hyödyllisiä, vaikkei niitä tässä työssä käsitellä.

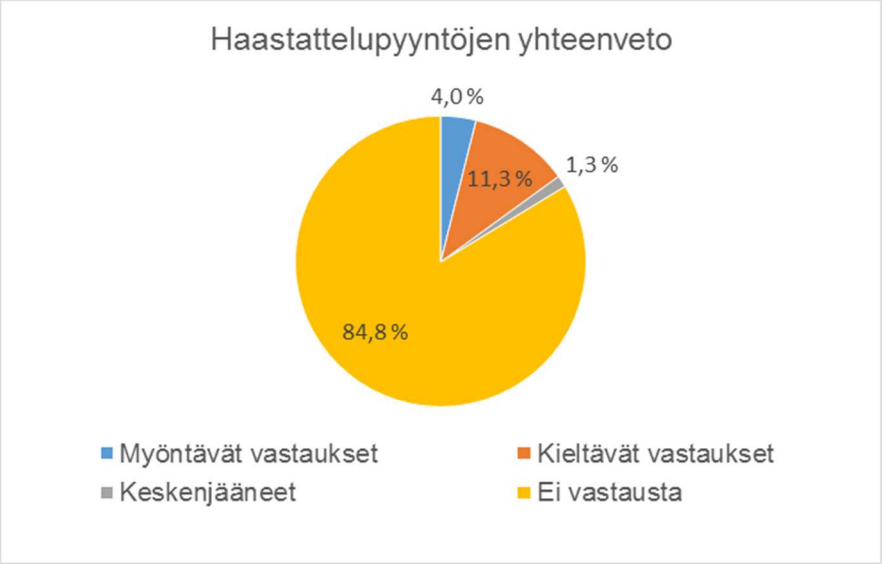
Haastattelutilanteeseen oli varattu aikaa tunti. Haastatteluista neljä oli tutkittavan yrityksen työpaikalla, yksi kahvilassa ja yksi haastattelu hoidettiin puhelimitse. Puhelinhaastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut tallennettiin. Kaikista haastatteluista tehtiin muistiinpanoja haastattelun aikana. Pian haastattelun jälkeen nauhoite kuunneltiin ja muistiinpanoja täydennettiin. Nauhoitteita kuunneltiin uudestaan tuloksia kirjoitettaessa, jotta vastaajien kommentit olisivat litteroidut, eikä kirjoittajan tulkintoja. Vastauksia kerättiin myös taulukkoon tulosten analysointia varten. Ennen haastattelua haastateltavaa pyydettiin katsomaan valmiiksi taustatiedot haastattelupohjasta, jotta alku sujuisi nopeammin ja teemahaastattelu etenisi taustatietojen valossa oikeaan suuntaan. Taustatiedoissa selvitettiin

mm. haastateltavan rooli yrityksessä ja hänen henkilökohtaiset taustatiedot. Näistä tiedoista mm. koulutuksella ja kokemuksella laskentatoimesta oli merkitystä, tietojen pohjalta oli helpompi haastattelun edetessä valita käytetyt termit ja ”puhua samaa kieltä”. Liikevaihdon ja päätoimialan olisi voinut tarkistaa mm. Suomen Asiakastiedon sivuilta, mutta nämäkin tiedot haluttiin kerätä haastateltavalta itseltään, jotta tutkimustulosten lähteinä toimisivat vain haastateltavat.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusten tulokset on esitetty alla samassa järjestyksessä kuin ne ovat tutkimusongelman asettelussa sekä teoriaosuudessa käsitelty. Tutkimustuloksia ei ole eritelty yrityksittäin. Tämä toisaalta ei ole tämän työn kannalta oleellista ja toinen syy on anonymiteetin varmistaminen. Haastattelupyyntöjen yhteydessä oli lupa jatkaa haastattelukutsua eteenpäin, siten tulosten esittäminen yrityksittäin saattaisi aiheuttaa niiden tunnistettavuuden.

Myöntäviä vastauksia haastattelukutsuihin tuli kuusi kappaletta (kuvio 5). Kaksi henkilöä otti yhteyttä ja lupasi palata asiaan myöhemmin, mutta haastattelu jäi sopimatta muistutusviestistä huolimatta. Kieltäviä vastauksia haastatteluihin saapui 17 kpl. Vastausprosentiksi jäi 4 %.



Kuvio 5. Lähetettyjen haastattelupyyntöjen yhteenveto

Haastateltavia yrityksiä oli kaikilta toimialoilta (taulukko 14.), joihin työ on rajattu. Työntekijöitä yhdessä yrityksessä oli 16 henkilöä, kaikissa muissa alle viisi henkilöä. Puolet yrityksistä oli kasvavia yrityksiä joiden liikevaihto on nousussa edellisvuoteen verrattuna. Kasvua näillä yrityksillä on tulossa vähintään 20 % vuoteen 2015 verrattuna.

Taulukko 14. Yritysten toimialat ja liikevaihto

Päätoimiala		
Maahantuonti	2	33,3 %
Palvelut	3	50,0 %
Valmistus	1	16,7 %
Yhteensä	6	100,0 %

Liikevaihto 2015		
alle 500 000	4	66,7 %
500 000 - 1 000 000	2	33,3 %
yli 1 000 000	0	0,0 %
Yhteensä	6	100,0 %

Kuudesta haastateltavasta viidellä oli korkeakoulututkinto. Kaikilla haastateltavilla oli omistusosuus joko yksin tai osin yrityksestä. Neljällä oli kokemusta yrittämisestä ja siihen liittyvästä taloushallinnosta yli kymmenen vuoden ajalta.

Haastatelluista yrityksistä yhtä lukuun ottamatta kaikki käyttivät ulkopuolista tilitoimistoa tai kirjanpitäjää. Kirjanpitäjän tai tilitoimiston palvelut keskittyivät ulkoiseen laskentaan, eikä haastatelluista yksikään ostanut johdon laskentatoimen palveluita ulkopuoliselta toimijalta.

4.3.1 Tavoite- ja tarkkailulaskelmat

Tavoite- ja tarkkailulaskelmien tekoa ei koettu tärkeäksi. Kokemusta budjettien teosta oli kaikilla haastateltavilla. Yrityksistä viidellä oli karkea myynti-, markkinointi tai tulosbudjetti, mutta sitä ei vuoden mittaan käytännössä seurattu. Yksi haastateltavista totesikin heidän karkean tulosbudjetin ja kassabudjetin olevan ”lähinnä harjoittelun ja huvin vuoksi”. Yksi yrityksistä on valinnut strategiakseen budjetoimattomuuden. Kyseinen vastaaja sekä kolme muuta kritisoi budjetointia yleisemmin. Kritiikki noudatteli luvussa 3.1. esitettyjä Åkerbergin ajatuksia. Historia isojen yritysten palveluksessa sai vastaajat kokemaan pienen yrityksen budjetoinnin turhaksi ja resursseja kuluttavaksi. Yksi maahantuontiyrityksen omistajista tiivistikin asian seuraavasti:

> Meillä on toiminta tarkkaan hyppysissä. Kyllä me raporteista katsotaan ja tutkitaan, onko niissä virheitä, mutta ei niistä ole suunnitteluun iloa. Kyllä me karkea budjetti tehdään, mutta markkinatilanne on niin turbulentti, ettei budjetista ole mitään iloa.

Kassavirran vahvistamiseksi oli yrityksissä tehty hyvin vähän. Yksi haastateltava kertoi heidän tekevän kassabudjettia käyttöpääoman hallitsemiseksi, koska monet hankinnat ovat hyvin etupainotteisia. Kahdessa yrityksessä oli siirrytty muutaman asiakkaan kohdalla ennakkolaskutukseen. Yhdellä oli käytössä isommissa projekteissa välilaskutus ja yksi yritys pyrki pitämään maksuajat mahdollisimman lyhyinä. Käteisalennuksiin suhtauduttiin skeptisesti, isommat toimijat eivät kahden haastateltavan mukaan niitä laskutettaessa hyödynnä. Isot ostajat saattavat myös yhden haastateltavan mukaan joissain tapauksissa yhden sanella maksuehdot sopimustilanteissa.

Haastatteluun osallistuneista yrityksistä kolmella oli tavaravarasto. Nämä kolme toimivat eri toimialoilla, joten varastojen tyypit ja kierrot olivat hyvinkin toisistaan poikkeavia. Kaikki haastateltavat olivat tietoisia varastojensa koosta ja heillä oli strategia varastonhallintaan.

4.3.2 Kustannuslaskenta- ja hinnoittelu

Kysyttäessä muuttuvien ja kiinteiden kulujen suhdetta ja jaottelua, laskivat kaikki yritykset, joilla palkkakuluja oli, ne kiinteiksi kustannuksiksi. Yksi, alle viisi vuotta toiminut yritys ei maksanut vielä vuoden aikana 2015 palkkaa kahdelle omistajalleen. Kahdella yrityksellä kiinteät kulut olivat lähes 100 % kulurakenteesta. Palveluyrityksen omistaja kuvaili kulurakennettaan seuraavasti:

> Kai meillä voisi jotkut matkakulut olla jossain tapauksessa muuttuvia, mutta harvoin sitä työmatkalla vain yhtä asiakasta tapaa. Ja niiden osuus on muutenkin tosi häviävä. Samoin kuin edustuskulut. Vaikea niistä on aina sanoa, vaikuttavatko ne jonkin sopimuksen syntyyn, vai ovatko ne yleisiä markkinointikuluja. Meidän hinnoittelussa tällä jaottelulla ei oikeastaan ole merkitystä.

Kustannuslaskenta vaihteli yritysten välillä. Kolme haastateltavista kertoi heidän seuraavan markkinoita ja kilpailijoidensa hinnoittelua. Laajuus- ja mittaamisongelmaa (luku 2.1.2) olivat yritykset ratkaisseet kukin eri tavoin. Ongelmien ratkaisuja sekä kustannuslaskentaa ja hinnoittelua ohjasivat seuraavat periaatteet:

- Jos kilpailijan hinta näyttää matalammalta kuin meidän, me etsitään uusi ja edullisempi tavarantoimittaja.
- Markkinahinnalla mennään. Mietitään, mitä asiakas on valmis maksamaan ja hinnoitellaan sen mukaan. Kuitenkin kiinteät kulut katetaan jo olemassa olevilla sopimuksilla ja kaikki muu on liikevaihdon ja alhaisista muuttuvista kuluista johtuen lähes täysin tuloksen lisäystä.
- Tuntuma on jo syntynyt. Toki muuttujia on, riippuen mistä meidän tavarantoimitukset tulee. Niitä sitten tutkitaan ja lisätään hintaan.
- Meillä on aina varasuunnitelma, jos joku tuote tai muu ei toimikaan.
- Isot toimijat on ne meidän kilpailijat. Me pienet ei voida kilpailla keskenään. Tunnetaan toisemme ja yhdessä toimitaan (markkinahintojen ja katteiden ehdoilla).
- Perustuotteisiin on tuntuma. Ihan kaikkia projekteja ei välttämättä haluta. Silloin tarjous on sen mukainen, ettei tarvitse jälkikäteen jossitella.
- Me ollaan tehty sellainen arvio, miten myyntiä pitäisi saada (ensi vuonna) nostettua. Ajateltiin siihen tehdä jonkinlaista mittaristoa, jota seurataan ihan viikkotasolla.
- Meidän hinnoittelu on hyvin läpinäkyvä. Kaikille asiakkaille se on sama ja nähtävissä nettisivuilla. Jokainen meillä osaa peruskatteet lyödä sisäänostohinnan päälle.
- Tuntilaskutettavassa työssä me arvioidaan tuntimäärä ja kiinteässä laskutuksessa on tapauskohtaiset kikut ja alihankintakulut sekä vakuutukset.

Lisäarvon toiminnalleen kaksi palveluyritystä näki syntyvän palvelun kopioimisella. Kerran luotua järjestelmää tai analyysia on mahdollisuus myydä sellaisenaan eteenpäin tai las-

kuttaa käytöstä kuukausihinta ilman lisätyötä. Maahantuontiyritys näki lisäarvon syntyvän kotimaisuudesta, jolloin hankintakulut ovat pienemmät kuin ulkomailta tilatuissa tuotteissa.

4.3.3 Johdon laskentatoimien vaikuttavuus ja hankinta ulkopuoliselta toimijalta

Haastattelussa kysyttiin myös, miten johdon laskentatoimen menetelmät ovat haastateltavan mielestä vaikuttaneet yrityksen arvoon tai tulokseen ja miten yritysjohdon talousosaaminen on vaikuttanut näiden toimintojen käyttämiseen. Yksi haastateltavista sanoi budjetoimattomuuden olevan seurausta isossa yrityksessä työskentelystä. Alle viisi vuotta toimineen yrityksen osakas näki yrityksen perustamisen aikoihin tehtyjen huolellisten laskelmien ja analyysien maksaneen itsensä hyvin takaisin. Kokemus yrittämisestä ja tuotetuntemus nousi esille haastatteluiden aikana seikaksi, jolla on haastateltavien mukaan vaikutusta tulokseen.

Kehitettävää taloudenhallinnassa oli monella yrityksellä. Eri prosessien automatisointi ja sähköinen maksuliikenne oli asioita, jotka nousivat esiin. Lisäksi yksi yritys oli pohtinut heuristiikkaa liittyen asiakaskäyttäytymisen ja myyntimäärien ennustamiseen. Monet yritykset, jotka kehitettävää yritystoiminnassaan näkivät, olivat jo edenneet prosessissa.

Kysyttäessä johdon laskentatoimen palveluiden ostamisesta ulkopuoliselta, neljä yritystä ei nähnyt tarvetta tällaiselle palvelulle. Eräs kieltävästi vastannut sanoi palkkaavansa mieluummin taloon henkilön, kuin ostavansa palvelun ulkopuoliselta. Tällöin henkilö on sisällä talon tavoissa sekä toiminnoissa ja kehitystyö on haastateltavan mukaan helpompaa. Yksi haastateltavista näki, että palvelun ostaminen projektiluonteisena on mahdollista, mikäli sen taloudellinen hyöty on osoitettavissa selkein laskelmin. Palvelualalla toimiva haastateltava näki tuntityön ostamisen mahdolliseksi, mutta koki myös tärkeäksi sitoutumisen. Yrityksen toimialan erityispiirteiden opettelu ja perehdytykseen panostaminen ei olisi järkevää, mikäli prosessiin ei sitoutuisi. Samainen kasvuyritys tullee tarvitsemaan myös henkilön reskontran hoitamiseen, tällainen palvelu olisi mahdollista ostaa ulkopuoliselta toimijalta tuntityönä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimukseen osallistui kuusi haastateltavaa ja siten tulokset ovat suuntaa antavia. Viidellä kuudesta haastatteluun osallistuneista oli korkeakoulututkinto ja kuudennella ammattitutkinnon suorittaneella henkilöllä oli yrittäjätaustaa yli kymmenen vuoden ajalta. Toimeksiantajan kannalta työssä jäi siis tavoittamatta juurikin potentiaalisin asiakaskunta – he, joilla ei ole taloudenhallinnasta koulutusta tai kokemusta. Eräs haastattelusta kieltäytynyt yrittäjä perusteli kieltäytymistä sillä, ettei ymmärtänyt liitteenä olevasta haastattelurungosta kuin sanan sieltä, toisen täältä. Mikäli aikaa työntekemiseen olisi ollut enemmän, olisi rajauksiin sopivia haastateltavia voinut yrittää tavoittaa myös puhelimitse, mikä olisi mahdollistanut haastattelun tavoitteiden kuvaamisen paremmin ja siten mahdollisesti nostanut osallistuneiden määrää.

Ihalaisen (2015) opinnäytetyössä koskien pienyrittäjien työhyvinvoinnin kehittämishaasteita käytettiin pitkälle samaa menetelmää haastateltavien hankinnassa kuin tässä opinnäytetyössä. Ihalainen lähetti haastattelukutsuja 100kpl ja sai neljä myöntävää vastausta. Viides haastatteluista löytyi sosiaalisen median kautta. Näin sähköpostitse tavoitettujen haastatteluiden prosentiksi muodostui kuten tässäkin työssä 4 %. (Ihalainen 2015, 37)

Kaikkia vastaajien yrityksiä johdettiin kokemuksella ja kolmella vastaajista oli taustaa suuren yrityksen taloushallinnon parissa työskentelemisestä. Käsitteet ja ymmärrys johdon laskentatoimesta olivat kaikilla haastateltavilla hallinnassa. Kokemuksella ja intuitiolla johtamisen hyvyydestä ei kuitenkaan voi mitattavia johtopäätöksiä tässä työssä tehdä. Haastatteluissa käsiteltiin mm. kustannuslaskennan kohdalla tapoja, joilla laskentaa kohdeyrityksissä tehdään. Kahdella haastateltavalla oli tietotekniikan koulutus ja heillä laskentatekniikat ja menetelmät olivat selkeästi monipuolisemmat. Muutoin kustannuslaskentaa käytettiin hinnoittelun perustana, kuten alan oppikirjoissakin, perusperiaatteella ”lasketaan työtunnit ja kulut ja siihen lyödään kate päälle”.

Huomioita herätti haastateltavien negatiivinen suhtautuminen budjetointiin. Kaikki kolme, joilla oli kokemusta isompien yritysten budjetointiprosesseista, eivät nähneet perinteistä budjettia hyödyllisenä. Nekin, jotka budjetteja laativat, eivät säännöllisesti niitä seuranneet. Vastausprosentit noudattelevat luvussa 2.2. referoidun Mustosen tutkimuksen tuloksia. Jo kuudella vastaajalla tämä oli kiinnostava löydös yhteen alaongelmista. Liiketalouden opiskelijana olikin mielenkiintoista huomata, kuinka alan oppikirjat ja opetussuunnitelma opettavat taloushallintaa suuryritysten kannalta, oppilaitoksen muuten kannustaessa yrittäjyyteen. Eräs haastateltava totesikin heidän huomanneen rekrytoinnin yhteydessä, kuinka monella hakijalla oli laskentatekniikat hallussa, muttei ymmärrystä, kuinka pienyri-

tys toimii ja minkälaista monipuolista osaamista vaatii, jotta voi olla osa pientä työyhteisöä. Tällöin tärkeintä ei ole kankean budjettijärjestelmän ja -prosessin hallinta, vaan ymmärrys, kuinka liiketoiminnan kannattavuus rakentuu ja kuinka luvut ja laskelmat sitä ylipäänsä kuvaavat. Vaikkeivat liiketalouden opiskelijat yrittäjiksi ryhtyisikään, olisi opetussuunnitelmassa ja liiketalouden kursseilla hyvä ottaa huomioon myös pienyritykset ja heidän tarpeensa.

Myös jaottelu kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin kertoi pienyrityksen arjesta. Kaikki, mikä voidaan tehdä yksinkertaisemmin ja helpommin, tehdään yksinkertaisemmin ja helpommin. Haastateltavista viisi johti yritystä, jossa oli alle viisi työntekijää ja haastateltavat osallistuivat vahvasti myös operatiiviseen toimintaan. Belt on tutkinut yksin-, mikro- ja pienyrittäjien toimintaa ja ajattelutapaa työhyvinvoinnin näkökulmasta ja blogitekstissään (20.9.2016) hän toteaakin tutkituista yrittäjäryhmistä vain pienyrittäjien toimivan kuten liiketoimintaoppikirjojen mukaan kaikki yrittäjät ja liiketoimintajohtajat toimivat. Beltin (20.9.2016) mukaan näyttäisi siltä, että vasta riittävä henkilökunta mahdollistaa yrittäjän irtautumisen rutiinitöistä ja siten vapauttaa resursseja toiminnan suunnitteluun.

Kysyttäessä palveluiden ostamisesta ulkopuoliselta toimijalta, huomasi vastauksissa negatiivisen suhtautumisen ostopalveluihin. Haastateltavat näkivät ulkopuoliselta toimijalta ostettavan toiminnan kasvottomana ulkoistamisena, ei niinkään joustavana valintana, jossa maksetaan vain tehdystä työstä, eikä riskiä esimerkiksi sairaslomien kustannuksista ole. Ulkopuolinen palvelu voi kuitenkin olla myös työntekijä, joka käy säännöllisesti yrityksen tiloissa hoitamassa sovitut työtehtävät. Ostopalvelu on palkkaamista joustavampi, kiinteähintainen tapa hoitaa osa-aikaisen työntekijätarpeen täyttäminen. Ulkopuoliselta palvelun ostaminen mahdollistaa myös lyhemmän työajan, jolloin kustannus syntyy vain toteutuneista työtunneista ja investointipäätöksen tulisi siten olla pienempi riskinen ja helpompi. Yrittäjien negatiivinen suhtautuminen ostopalveluihin voi kertoa myös kustannuslähtöisyydestä ja halusta lykätä kustannusten syntymistä mahdollisimman pitkään.

5.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Skeptinen suhtautumien ulkopuolisen yrityksen palveluihin on tulevalle yritykselle haaste. Myynnissä kannattaakin keskittyä henkilökohtaisiin yhteydenottoihin, jotka mahdollistavat palvelunkuvaamisen paremmin. Markkinointiviestissä olisi tärkeää korostaa palvelun joustavuutta ja ostopalvelun sopivuutta ruuhka-avuksi, harvemmin toistuvien tehtävien hoitamiseksi sekä projektien ja muiden kertaluonteisten hankkeiden lisäresurssiksi.

Johtopäätöksenä perustettavan yrityksen näkökulmasta onkin, ettei markkinoinnissa kannata käyttää liikaa laskentatoimen termejä. Pienyrittäjät vierastavat monimutkaisilta vaikuttavia käsitteitä, koska pelkäävät niiden aiheuttavan ylimääräistä työtä muutenkin kiireiseen pienyrittäjän arkeen. Toisaalta on tärkeää korostaa ostopalvelun tarjoavan lisäresurssin yrittäjän tueksi, sen sijaan että se tarjoutuisi tekemään yrittäjän ydinprosesseiksi kokemia tehtäviä, kuten hinnoittelua tämän puolesta.

Opinnäytetyö osoitti pienyritysten ja etenkin mikroyritysten johdon laskentatoimen todellisuuden olevan kaukana oppikirjoista. Jatkossa olisikin mielenkiintoista perehtyä tarkemmin yksittäisiin laskentatoimen osa-alueisiin kuten esimerkiksi pienyritysten hinnoitteluprosessiin ja sen tukena käytettäviin johdon laskentatoimen menetelmiin.

Edelleen opinnäytetyö osoitti, että pienyritykset eivät koe budjetointiprosessia hyödylliseksi omiin tarpeisiinsa – yrityksen toiminta on, joko aidosti tai ainakin yrittäjän mielestä, hallinnassa hänen omassa päässään. Olisikin mielenkiintoista pohtia millaiset helposti lähestyttävät ja ymmärrettävät laskentatoimen menetelmät voisivat auttaa yrittäjiä paremmin ymmärtämään liiketoimintaansa ja sen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tätä voidaan pitää tärkeänä lähtökohtana myös perustettavan yrityksen näkökulmasta: Kuinka yrittäjä onnistuu kehittämään helposti ymmärrettävän lähestymistavan/työkalun esimerkiksi asiakasyrityksen hinnoitteluprosessin tueksi ja pitääkö tämän olla merkittävästi erilainen eri toimialoilla toimiville yrityksille.

5.2 Opinnäytetyöprosessin hallinta ja oma oppiminen

Opinnäytetyön tein noin kahdessa kuukaudessa. Työskentely oli täysipäiväistä, viikonloppuja myöten. Haasteena heti alussa oli erottaa yrittäjän ja tutkijan rooli. Jätinkin yrityksen perustamistoimet sivuun opinnäytetyön ajaksi, jotta roolit eivät sekoittuisi. Haastateltavien läpikäyminen vei runsaasti aikaa ja vähäiset myöntävät vastaukset toki harmittivat, mutta kaikki haastattelut olivat työn kannalta hyödyllisiä ja mielenkiintoisia. Tallenteita jälkikäteen kuunnellessa huomasi myös haastattelutaitojen kehittymisen – ensimmäiset haastattelut tekisi mieluusti uudestaan. Lähes kaiken oleellisen tiedon sain kerättyä jo ensimmäisissä haastatteluissa, mutta tekniikka kehittyi matkan aikana.

Tiivis aikataulu aiheutti myös hieman yksipuolisen lähteiden käytön. Moni sopiva lähdeaineisto oli lainassa koko prosessin ajan ja tiivis aikataulu söi myös etsintäaikaa. Tämä on asia, jonka olisin ehdottomasti korjannut, mikäli aikataulu olisi sen mahdollistanut. Samoin tulosten käsittely jäi raportissa hieman pintapuoliseksi. Yritystoiminnan kannalta tavoitteet tulivat kuitenkin täytettyä erittäin hyvin ja kaikkiin tutkimusongelman kysymyksiin löytyi

vastaukset. Näkisinkin, että opinnäytetyöprosessin hallinta kokonaisuudessaan ja taustatyön määrä kertoo työhön panostamisesta enemmän kuin lähteiden lukumäärä.

Teorian kirjoittaminen ja soveltaminen pienyritysten käyttöön oli työn yksi antoisimmista osuuksista. Kuten koulun englanninkielinen nimi ”Haaga-Helia University of Applied Sciences” kertoo, on koulutuksessa kyse soveltamisesta ja siinä työssäni onnistuin mielestäni hyvin. Monia asioita jouduin hetken pyörittelemään, mutta vuosien Excelin viihdekäyttö helpotti ongelmanratkaisussa. Tämä on myös syy, miksi olen valinnut sisäisen laskennan ulkoisen sijaan – vapaampi ote ja soveltamisen mahdollisuudet ovat monipuolisemmat.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan hektinen pari kuukautta, jossa mieli ja keho sulkeutuivat kuoreen työn ollessa sen keskiössä. Viimeisten päivien aikana unohtuivat niin Bundesliigapelaajien nimet kuin sekaantuivat lapsen ja koiran nimi. Ilman läheisiä tällainen nopeatempoinen työ ei olisi valmistunut. Kiitos lapsen isovanhemmat, kiitos puoliso. Ilman sinua tämä ei olisi ollut mahdollista.

Lähteet

Alhola K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. WSOYpro. Juva.

Alhola K. & Lauslahti S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Balance Consulting. Myyntisaamisten kiertoaika. Luettavissa: http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/myyntisaamisten_kiertoaika. Luettu: 19.10.2016

Belt. P. 20.9.2016. Yksinyrittäjät ja mikroyrittäjät kasvun moottoreina. Luettavissa: https://www.yrittajat.fi/blogit/vierailijalta/yksinyrittajat-ja-mikroyrittajat-kasvun-moottoreina. Luettu: 19.11.2016

Etera. Kenelle YEL, kenelle TyEL? Luettavissa: http://www.etera.fi/Pages/922-Kenelle-YEL-kenelle-TyEL.aspx. Luettu: 17.10.2016.

Ihalainen M. 2015. Pienyrittäjän menestystekijät. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammatti-korkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/87863/Valmis%209.3.%20theseus%201.pdf?sequence=1. Luettu: 19.11.2016.

Ikäheimo S., Lounasmeri S., Walden R. 2007. Yrityksen laskentatoimi. WSOY. Juva.

Ilmarinen 21.10.2015. Työeläkemaksut vuonna 2016. Luettavissa: https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/tyoelakemaksut-vuonna-2016/. Luettu: 17.10.2016

Jormakka R., Koivusalo K., Lappalainen J. & Niskanen M. 2015. Laskentatoimi. Edita. Helsinki

Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. 2013. Talousohjaus ja kustannus-laskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Järvenpää M., Partanen V., Tuomela T-S. 2001 Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Edita. Helsinki.

Laitala J. 24.10.2016. Yrittäjä, miksi olet niin sinisilmäinen? Kauppalehti vieraskynä. Luettavissa: http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/atradius-yrittaja-miksi-olet-niin-sinisilmainen. Luettu: 15.11.2016.

Laitinen E.K. 2011. Kustannuslaskenta. Teoksessa Ikäheimo S., Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen V. Laskentatoimi ja rahoitus. S. 80-101. Multiprint Vaasa. Vaasa.

Lindfors H. & Syvänperä O. 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Malinen P. & Seppänen S. 2016. Pk-yritysbarometri syksy 2016. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_syksy2016.pdf. Luettu: 21.9.2016.

Mustonen M. 2011. Pienyrittäjät ja taloushallinto - neuvontapalveluiden tuoma lisäarvo. Opinnäytetyö. Laurea-Ammattikorkeakoulu. Kerava. Luettavissa: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/33492/ONT%20Mustonen.pdf?sequence=1. Luettu: 21.9.2016.

Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2014. Johdon laskentatoimi. Edita. Helsinki.

Niskanen J. & Niskanen M. 2016. Yritysrahoitus. Edita Publishing. Helsinki.

Nordea 2016. Vahvista kassavirtaasi, käytännön vinkkejä. Luettavissa: http://www.nordea.fi/yritysasiakkaat/rahoitus/kassavirta-on-kaverisi.html. Luettu: 17.10.2016

Pitkäranta A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – työkirja ammattikorkeakouluun. E-Oppi Oy. Jokioinen.

Sekki A. 17.2.2016. Kannattavan liiketoiminnan ABC.Menesty yrittäjänä –blogi. Luettavissa: http://blog.kauppalehti.fi/menesty-yrittajana/kannattavan-liiketoiminnan-abc. Luettu: 15.11.2016.

Suomala P., Manninen O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Prima. Helsinki

Suomen Asiakastieto Oy. 2016. Yrityspalvelu. Luettavissa: https://www.asiakastieto.fi/yritykset/. Luettu: 15.11.2016.

Suomen Yrittäjät. 2016a Pk-yritysbarometri, syksy 2016. Alueraportti, Pääkaupunkiseutu. Suomen Yrittäjät. Helsinki. Luettavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/alueraportti_paakaupunkiseutu_syksy2016.pdf. Luettu: 21.9.2016

Suomen Yrittäjät. 2016b. Synergiahaku. Luettavissa: https://synergia.yrittajat.fi/. Luettu: 20.10.2016

Tenhunen M-L. 24.1.2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan. Johdon laskentatoimen koulu osa 1/10. Luettavissa: http://tilisanomat.fi/content/mit%C3%A4-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sit%C3%A4-tarvitaan. Luettu: 16.9.2016.

Tenhunen M-L. 14.5.2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat. Johdon laskentatoimen koulu osa 3/10. Luettavissa: http://tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimen-perusk%C3%A4sitteet-menetelm%C3%A4t-ja-tekniikat-jatkuu. Luettu: 5.11.2016

Tilastokeskus 2006. Pienet ja keskisuuret yritykset. Käsitteet ja määritelmät. Helsinki. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html. Luettu: 19.9.2016.

Tilastokeskus 2015a. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2014. Suomen virallinen tilasto. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/yrti/2014/yrti_2014_2015-12-18_fi.pdf. Luettu: 20.9.2016.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Vero 2016. Verotili – Usein kysyttyä. Luettavissa: https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Usein_kysyttya/Verotili__usein_kysyttya(29007)#Missaverotilipalautukset. Luettu: 17.10.2016

Åkerberg P. 2006. Budjetoinnin mielettömyys. Talentum Media Oy.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja

Haastattelussa (n.60min) käydään läpi taloudenhallinnan taustatiedot ja yleiset taustatiedot. Taustatietojen perusteella poimitaan relevantit sisäisen laskentatoimen kohteet, käydään termistöä läpi haastateltavan päätoimialaan soveltaen ja käsitellään toimenpiteitä mm. seuraavien kysymyksien avulla.

- Mitä menetelmiä yrityksellä on jo käytössä, mitä on harkittu?
- Kokeeko haastateltava sisäisen laskentatoimen/jonkin menetelmän vaikuttavan yrityksen arvoon tai tulokseen. Miten ja miksi?
- Miten resurssit ja yritysjohdon talousosaaminen vaikuttaa päätökseen käyttää/olla käyttämättä johdon laskentatoimen toimintoja?
- Voisiko yritys harkita ulkopuolisen yrityksen hoitamaan näitä toimia? Millainen tarve olisi?
    - Säännöllinen tuntityö
    - Kertaluontoinen projekti

Taloudenhallinnan taustatiedot	Avoin haastattelu
Ulkoinen laskentatoimi = Yleinen laskentatoimi Mitä ulkopuolisia palveluita käytössä Kirjanpito / palkat / ilmoitukset / reskontra… Joitakin sisäisen laskentatoimen tehtäviä?	**Sisäinen laskentoimi** = Johdon laskentatoimi = Operatiivinen laskentatoimi Budjetointi rahoitusbudjetti/tulosbudjetti myynti- / osto- / varasto- / kustannusbudjetti… Raportointi tarkkailu / tunnusluvut Kustannuslaskenta katetuotto / kustannuslajit / tuotekohtainen toimintolaskenta Hinnoittelu tarjousten teko / hinnoittelustrategiat Investointilaskelmat Käyttöpääoman hallinta Varaston hallinta / saatavien pienentäminen / maksettavien kasvattaminen
Yleiset taustatiedot Päätoimiala Työntekijöiden määrä Liikevaihto Mistä liikevaihto koostuu palvelut / tavaramyynnit… Kustannusrakenne muuttuvat / kiinteät kulut ja niiden suhde Haastateltavan rooli yrityksessä Haastateltavan taustatiedot	